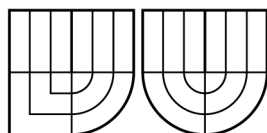


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU



FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT



NÁVRH ROZVOJE MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ FIRMY

A PROPOSAL OF MARKETING ACTIVITY DEVELOPMENT IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. IVO ZABLOUDIL

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. JIŘÍ PETRÁŠ

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zabloudil Ivo, Bc.

Řízení a ekonomika podniku - dobíhající (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

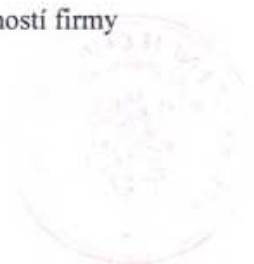
Návrh rozvoje marketingových činností firmy

v anglickém jazyce:

A proposal of marketing activity development in a company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh rozvoje marketingových činností firmy
Závěr
Seznam použité literatury
Seznam příloh



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. Marketing. Management. Praha: Grada, 2004. 720 s. ISBN 80-274-0016-6.

PALŮ, D. Efektivní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2005. 256 s. ISBN 80-247-0423-4.

KALKA, R. a MÄSEN, A. Marketing. Praha: Grada, 2004, 112 s. ISBN 80-247-0413-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Petráš

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 5.12.2007

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Ivo Zabloudil

Bytem:

Narozen/a (datum a místo):

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

PhDr. Iveta Šimberová, ředitelka Ústavu managementu

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☒ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh rozvoje marketingových činností firmy

Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Jiří Petráš

Ústav: Ústav managementu

Datum obhajoby VŠKP: Leden 2008

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v * :

- | | | | |
|--|---|-----------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> tištěné formě | — | počet exemplářů | 1 |
| <input checked="" type="checkbox"/> elektronické formě | — | počet exemplářů | 1 |

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Petrášovi za cenné rady a připomínky. Můj velký dík patří také odbornému konzultantovi Ing. Martinovi Šroubkovi za jeho vstřícnost a ochotu při poskytování informací o firmě.

ABSTRAKT

Diplomová práce se sestává ze dvou podstatných celků. Teoretická část se zabývá klasickými i současnými teoriemi marketingu – se zaměřením na marketing služeb. Prakticky orientovaná část je zaměřena na analýzu a odstranění marketingových problémů firmy, která provozuje systém centrálního vytápění teplem v Brně.

Klíčová slova: marketing služeb, marketing v teplárenství

ABSTRACT

A proposal of marketing activity development in a company

This diploma thesis consists of two integrated substructures. The theoretical one provides an introduction to classical and current marketing theories - focused on the service marketing. The practical one aims to analyze and fix marketing-related problems in a company, which manages the central heating system in Brno.

Key words: service marketing, heating industry marketing

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ZABLOUDIL, I. Návrh rozvoje marketingových činností firmy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 87 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Petráš.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLŮ PRÁCE.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Marketingové principy a koncepce	15
2.1.1 „Klasické“ podnikatelské koncepce	15
2.1.2 Moderní podnikatelské koncepce	16
2.1.3 Specifika marketingu v Česku	17
2.2 Marketing služeb.....	18
2.2.1 Vymezení služeb	18
2.2.2 Segmentace trhu služeb	19
2.3 Marketingový mix služeb	20
2.3.1 Produkt	21
2.3.2 Cena.....	21
2.3.3 Distribuce	22
2.3.4 Marketingová komunikace	22
2.3.5 Lidé	26
2.3.6 Prostředky – fyzické zařízení	27
2.3.7 Procesy.....	27
2.4 Marketingová strategie.....	27
2.5 Marketingové plánování.....	28
2.6 Marketingový audit	28
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	29
3.1 Popis firmy.....	29
3.2 Analýza produktu	32
3.3 Analýza cenové politiky	34
3.4 Analýza distribuce	39
3.5 Analýza komunikace.....	41
3.6 Analýza lidského faktoru	46
3.7 Analýza oborového okolí.....	47
3.8 SLEPTE analýza	50

3.8.1 Sociální faktory	51
3.8.2 Legislativní faktory	52
3.8.3 Ekonomické faktory	53
3.8.4 Politické faktory	57
3.8.5 Technologické faktory	58
3.8.6 Ekologické faktory	58
3.9 Souhrn nedostatků současného stavu	61
4 NÁVRH ROZVOJE MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ TEZA	62
4.1 Návrh na zkvalitnění parametrů produktu.....	62
4.1.1 Diverzifikace poskytovaných služeb	62
4.1.2 Ekologičtější produkce.....	63
4.2 Návrh vylepšení cenové politiky	65
4.2.1 Zavedení dvousložkové ceny tepla	65
4.2.2 Snížení ceny vlivem snížení nákladů.....	65
4.3 Zefektivnění distribuce.....	69
4.3.1 Rekonstrukce distribuční soustavy	69
4.3.2 Využití potenciálu distribuční soustavy.....	69
4.4 Zlepšení komunikace	70
4.4.1 Public relations	70
4.4.2 Reklama.....	73
4.4.3 Podpora prodeje	74
4.4.4 Osobní prodej	75
4.4.5 Přímý marketing.....	75
4.5 Návrhy v oblasti lidského faktoru	75
4.6 Přínosy navrhovaného řešení.....	77
4.6.1 Vyčíslitelné přínosy řešení	77
4.6.2 Nevyčíslitelné přínosy řešení	77
ZÁVĚR	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	81
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	87

ÚVOD

Ve své diplomové práci se zabývám filosofií výrobní a obchodní politiky – zvanou marketing. Jak již gerundium anglického výrazu napovídá, jedná se o proces. Při tomto procesu dochází ke směně hodnot mezi prodávajícím a zákazníkem. Cílem této směny je (v ideálním případě) maximální spokojenost na obou účastnících stranách. Důvodem této spokojenosti je dosažení cílů na straně prodávajícího a uspokojení potřeb na straně zákazníka.

Filosofii marketingu považuji za velmi zajímavou pro její relativně široký mezio- borový záběr – čerpá totiž z mnoha společenskovědních i technických disciplín - jako je psychologie, sociologie, ekonomie, statistika, právní vědy apod. S marketingem se setkáváme v běžném životě téměř všude. Jako každý jiný nástroj, tak i tento, může prospívat ke zvyšování životní úrovně a všeobecné spokojenosti ve společnosti, ale také díky svému nemalému vlivu může být použit k manipulaci lidí a degradaci tradičních hodnot ve společnosti. Klíčovým zdrojem všech marketingových filosofií a koncepcí by tedy, dle mého přesvědčení, měla být etika.

Diplomová práce se formálně skládá ze tří stěžejních částí. Teoretické, analytické a návrhové.

V teoretické části své práce se zabývám obecnými východisky, která tvoří poznatkový základ pro rozbor firmy a která se vztahují k její analýze. Mým cílem nebylo uvést zde detailní popis všech teorií, ze kterých dnešní marketing čerpá (což také při současné akceleraci jeho vývoje ani není možné), nýbrž hlavním cílem této části je poskytnout ucelený výklad, který souvisí předně s aktuální situací zkoumaného podniku.

Pro větší ucelenost a jasnost výkladu je třeba zmínit zdroje, které sehrály ve vývoji dané teorie roli. Proto jsem ve své práci neopomněl zmínit jak společensko-historické události, které podnítily rozvoj předložených teorií, tak aktuální marketingové koncepce. Teoretická část práce je hlouběji zaměřena na, v současné době rychle se rozvíjející, marketing služeb.

Druhá stěžejní část diplomové práce je detailněji zaměřena na analýzu zvoleného podniku. Rozhodl jsem se pro analýzu akciové společnosti Tepelné zásobování Brno. K této volbě jsem přistoupil ze dvou důvodů. První vychází ze skutečnosti, že tato firma podniká v oboru, který jsem v předchozích letech vystudoval na Fakultě strojního inženýrství Vysokého učení technického v Brně. Druhý důvod objasňuje potřeba rozvoje marketingových činností této firmy.

Třetí část práce se pak zabývá odstraněním shledaných nedostatků v podniku a přínosem navržených řešení, která jsou shrnuta a zhodnocena v závěru diplomové práce. Po závěru následuje seznam použitých informačních zdrojů, uvedených dle norem ČSN ISO 690 metodou číselných citací.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLŮ PRÁCE

Jak již bylo zmíněno výše, zaměřil jsem se ve své práci na marketing teplárenské společnosti. Centralizované systémy dálkového zásobování teplem dodávají tepelnou energii do každé třetí české domácnosti. Činnost teplárenských společností spočívá v provozu a údržbě výrobních i distribučních zařízení, renovaci, investicích do zvyšování účinnosti, popřípadě zvyšování využívání obnovitelných zdrojů energie.

Akciová společnost Tepelné zásobování Brno (dále jen TEZA) patří mezi nejvýznamnější dodavatele v systému centrálního zásobování teplem (dále jen CZT) ve městě Brně. Historické kořeny CZT zde sahají až k počátku třicátých let dvacátého století, kdy byl zprovozněn zdroj Špitálka. Tento zdroj nahradil část lokálních výtopenských zdrojů, které dosahovaly velmi malé účinnosti při spalování nejčastěji uhelných a olejových paliv. Jednalo se také o první teplárenský zdroj v republice. Od této doby se rozšiřování sítě budovalo podle dobových potřeb. Jelikož zde existovala řada podniků, které pro svou výrobu potřebovaly páru, nachází se ve středu města parní rozvodná síť. Na okrajových částech Brna byly později z nových zdrojů vybudovány horkovodní rozvody.

TEZA je provozovatelem části výměníkových stanic napojených na soustavu Tepláren Brno, a.s., sekundárních rozvodných sítí, okrskových zdrojů, domovních kotlen a domovních výměníkových stanic. Tato společnost se nachází v poměrně obtížné situaci, kdy se vlivem vysokých nákladů na produkci (díky vysoké ceně vstupní suroviny) udržuje relativně vyšší cena prodávané tepelné energie, což má negativní vliv na zachování a rozvoj systému centralizovaného vytápění v Brně. V posledních letech také došlo k tržním změnám na straně poptávky, které způsobilo odpojení menší části odběratelů od systému centrálního zásobování teplem a snížení spotřeby související se zateplováním objektů, instalací měřidel a regulace vytápění. Problém poklesu prodeje tepla způsobuje růst ceny tepla vlivem zvyšování jednicových fixních nákladů.

Příležitostí pro rozvoj a využití možností firmy představuje dynamický rozvoj města a výstavba nových bytových komplexů v městských částech: Medlánky, Slatina,

Lesná, Horní Heršpice,..., ale také rozvoj průmyslových zón v okrajových částech Brna (např. Černovická terasa) a vstup zahraničních investorů (IBM, HR MANAGER, Giga-Byte aj.) Tento fakt je příležitostí nejen pro TEZA, ale také pro konkurenční společnosti. V tomto střetu jsou důležité jak dosavadní zkušenosti zákazníků, tak (aktivní) nabídka produktů. Zda firma ve střetu uspěje záleží na stupni rozvoje marketingových činností podniku. Jelikož je daná problematika aktuální, stává se hlavním cílem této diplomové práce. Za účelem dosažení tohoto úspěchu je třeba také zdokonalit komunikační mix firmy.

Hlavní cíl diplomové práce je tedy návrh rozvoje marketingových činností firmy, se zaměřením na rozvoj komunikačního mixu. Parciálními cíli práce jsou pak návrhy vylepšení v oblasti lidského faktoru, cenové politiky, distribuce a parametrů produktu.

K dosažení těchto cílů práce využiji metod pozorování, deskripce, explanace, komparace, analýzy, syntézy, indukce a dedukce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Marketingové principy a koncepce

Vývoj marketingu za poslední desetiletí vykazuje velmi dynamický rozvoj. Jeho kořeny sahají až k době před 30 000 lety před naším letopočtem, kdy již lze archeologicky doložit, že tehdejší pravěký lovec vyráběl pro svou tlupu jednoduché nástroje pro lov a zpracování potravy, což již lze považovat za počátek principů cíleného zákaznického přístupu. Tento princip se do třináctého století n. l. prakticky nemění. Za uvedené období se postupně začínají uplatňovat dvě změny: produkce do zásoby a rozšiřování spektra výrobků. Ve zmiňovaném roce se v rozvinutých částech Evropy a Asie zakládají společenství hanzovních měst, která mezi sebou intenzivně obchodují a kde se zakládají kupecké školy s výukou obchodní strategie, kupecké taktiky, zbožiznalství, psychologie prodeje apod. V těchto dobách se utváří koncepce obchodu, která je využívána dodnes. Ve čtrnáctém století vzniká první kupecká aliance hanzovních měst jako společný nástroj pro střet s konkurencí indickou, čínskou a islámskou. Rozvoj průmyslové revoluce od 17. století potom způsobuje rapidní zvyšování objemu produkce.

2.1.1 „Klasické“ podnikatelské koncepce

Výrobní koncepce

je založena na empirickém názoru producentů o množství a ceně zboží, které se zaručeně prodá. Tento postoj vedl k tomu, že se vyrábělo spíše menší množství s tím, že variabilním parametrem prodeje se stala cena. Tato koncepce klade důraz na výrobu a obchod, přičemž zanedbává proces poznávání potřeb trhu.

Výrobková koncepce

vyplývá z přesvědčení, že zákazník koupí jen to, co je kvalitní a levné, nové nebo inovované. Velkosériová výroba vedla často k výrobě na sklad.

Prodejní koncepce

Je založena na principu výroby jen toho, co se na trhu prodá.

V padesátých letech dvacátého století se začínají publikovat ekonomické studie, které se pokoušejí zmapovat psychologii nákupního chování zákazníků. Tato událost má za důsledek, že se v roce 1961 se světu poprvé představuje pojem marketing. Následně se v U.S.A. a Anglii objevují práce pojednávající o marketingové koncepci výroby a distribuci produktů a služeb vyráběných pro potřebu trhu. Hlavním principem se stává orientace na požadavky, přání a potřeby zákazníků, což také dává vzniku marketingového průzkumu. V roce 1992 je v Riu de Janeiro uspořádán Summit Země. Zmíněná událost má za následek proces implementace marketingových principů do formulace filosofie trvale udržitelného ekonomického a ekologického hodnotového rozvoje planety Země. Tyto zásady, založené také na marketingové filosofii, ratifikuje 156 zemí světa (včetně České republiky). Marketingová filosofie se tak stává jedním s nosných pilířů celospolečenské nadnárodní koncepce (další nosné pilíře tvoří například koncepce řízení kvality TQM a řízení vztahů k životnímu prostředí LERM). V 90. letech také vzniká koncepce marketingu služeb. (10)

2.1.2 Moderní podnikatelské koncepce

Jedná se o filosofie řízení podnikatelských subjektů prioritně orientovanou na zákazníky, kdy se podnik orientuje nejen na poznávání zákazníků (jejich potřeb, požadavků a přání), ale předně také na cílené ovlivňování těchto vztahů. Ludvík Čachovský (10) uvádí následující koncepce:

Marketingový koncept HVCRM

(High Value Customer Relationship Management)

V rámci toho konceptu není cílem jen řídit vztah se zákazníky, ale také řídit transfer hodnot vnímaných zákazníkem ve směru od výrobce, přes distributora k zákazníkovi a jeho potřebám. Tento koncept je plně v souladu s filosofií trvale udržitelného rozvoje planety a je zaměřen na hodnotu konkurenčních výhod produktů a služeb a na jakost (hi-tech).

Marketingový koncept KCRM

(Key Customer Relationship Management)

V tomto případě se jedná se o identifikaci hodnotově klíčových zákazníků, o které se vyplatí pečovat nadstandardními postupy (nadstandardní komunikací a svázaností životního stylu).

Marketingový koncept ITVCRM

(Information Technology Value Relationship Management)

Na přelomu let 2001 a 2002 se v ekonomických literaturách objevuje nový marketingový koncept ITVCRM, který je založen na výměně hodnot s efektivním využitím informačních systémů mezi jednotlivými prvky množiny globálního konkurenčního prostředí, zahrnujícího sumu subjektů producentů, zákazníků, státní správu (a municipality) a zaměstnance.

Hodnotu v tomto typu podnikání představují data, informace, zdroje, lidská práce a personální potenciál, výrobní prostředky.

2.1.3 Specifika marketingu v Česku

Alois Glogar (13) definuje pro polistopadové podmínky v České republice koncepci tzv. *transformačního marketingu*. Smyslem tohoto neologismu je zachytit a respektovat nová paradigmatata, která vznikla hlavně díky výrazným společenským a politickým změnám v naší zemi. Toto marketingové pojetí ve své podstatě také varuje před ukvapeným přijímáním, byť v jiných zemích osvědčených, způsobů implementace marketingových teorií a klade důraz na význam historických, kulturních, ekonomických, sociálních a právních specifik České republiky.

2.2 Marketing služeb

2.2.1 Vymezení služeb

Službou se obvykle rozumí nehmotatelná, nedělitelná, proměnlivá a pomíjivá činnost, která se realizuje na základě dohody mezi poskytovatelem a příjemcem služby. Tato realizace může, či nemusí být spojena s fyzickým výrobkem. Podíl služeb na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP) je jedním ze znaků vyspělých ekonomik (Viz tabulka 1).

Tabulka 1 Podíl služeb na HDP, zaměstnanosti a exportu

Země	Podíl služeb na HDP	Podíl služeb na zaměstnanosti	Podíl exportu služeb na celkovém exportu
ČR	57,4 %	56,3 %	12,1 %
EU (25)	70,5 %	67 %	22,5 %
USA	78,6 %	81,1 %	28,3 %
JAPONSKO	73,5 %	67,7 %	16 %

Zdroj: businessinfo.cz (48)

Do průmyslu služeb náleží:

➤ **Vládní sektor**

(magistráty, soudy, úřady, nemocnice, policie, armáda, požárníci, školy,...)

➤ **Soukromý a neziskový sektor**

(muzea, galerie, charitativní spolky, kostely, hrady, nadace, nemocnice,...)

➤ **Podstatná část obchodního sektoru**

(banky, televize, divadla, hotely, pojišťovací společnosti, poradenství, lékařská praxe, úklidové služby,...)

➤ **Část výrobního sektoru**

(správci, servisní služby, počítačová operátoři, účetní,...)

Typologie marketingu služeb

Marketing služeb lze, dle Bednáře (4), rozdělit do následujících typů:

➤ **interní**

Interní marketing souvisí se školením, výcvikem a motivováním zaměstnanců a rozvíjením firemní kultury.

➤ **externí**

Externí marketing se zaměřuje na přípravu, oceňování, distribuci a propagaci marketingového mixu.

➤ **interaktivní**

Tento typ je realizován interakcí zaměstnanců a zákazníků. Je závislý na zručnosti a dovednostech personálu. Kromě technické kvality je třeba zajistit i kvalitní průběh služby.

Jacques Horovitz (14) ve své knize *Jak získat zákazníka* navrhuje způsoby, kterými lze kladně ovlivnit vnímání služeb zákazníkem. Zdůrazňuje, že čím méně je služba hmotná, tím více je zákazník ovlivněn nepřímými ukazateli jako jsou zkušenosti jiných, příjemné přijetí, jasné informace a věrohodnost. Zákazník hodnotí kvalitu služeb jako celek – převládá u něj tedy spíše celkový dojem, než úspěch určité akce. Doprovodná komunikace doprovázející hmotný výrobek by měla být nositelem nehmotných znaků, zatímco u služeb je tomu právě naopak.

Kritériem úspěšného podniku je spokojený zákazník. Udává se, že jestliže učiníme jednoho zákazníka spokojeným, sdělí svou zkušenost přibližně třem dalším, zatímco nespokojený zákazník se podělí o svou zkušenost průměrně s devíti až jedenácti dalšími.

2.2.2 Segmentace trhu služeb

Segmentace trhu je založena na poznání a třídění zákazníků podle odlišnosti v nákupním a spotřebním chování.

Při výběru cílového trhu se uplatňují tři základní strategie:

a) nediferencovaný marketing

(aplikace jednotného marketingového mixu pro různé tržní segmenty)

b) diferencovaný marketing

(na každý segment se aplikuje samostatný marketingový mix)

c) koncentrovaný marketing

(zaměřen pouze na jediný segment)

O přiblížení se, oslovení a uspokojení zákazníků, usiluje firma prostřednictvím marketingového mixu.

2.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je základním marketingovým nástrojem. U marketingu služeb rozlišujeme tyto prvky:

- 1. produkt (služba)**
- 2. cena**
- 3. distribuce**
- 4. komunikace**
- 5. lidé**
- 6. prostředky(fyzické zařízení)**
- 7. procesy**

V marketingu služeb je zvláštní důraz kladen na firemní kulturu, která podstatně ovlivňuje výše uvedené prvky.

2.3.1 Produkt

Produkt je nejdůležitějším nástrojem marketingu. Definuje se nejčastěji jako souhrn objektů či procesů, které přinášejí zákazníkovi určitou hodnotu. Produkt lze kategorizovat na dva typy - zboží a služby.

Nabídku produktu (služby) lze chápat podle Bednáře (4) na těchto úrovních:

- základní či obecný produkt
- očekávaný produkt (zákazníkem očekávané podmínky)
- rozšířený produkt (diferenciace produktu přidáním hodnoty)
- potencionální produkt (možné další užitek spotřebiteli)

2.3.2 Cena

Cenová rozhodnutí jsou podstatným faktorem při vnímání hodnoty služeb zákazníkem a hrají významnou úlohu také při budování image služby, potažmo firmy. Cena by měla být v souladu s dalšími prvky marketingového mixu a marketingovou strategií. Je třeba brát v úvahu závislost mezi cenou a kvalitou poskytovaných služeb. O tom, zda je cena správná rozhodne zákazník. V minulosti byla cena hlavním hlediskem při výběru produktu. Dnešního zákazníka zajímá hodnotová výhoda. František Bednář (4) uvádí, že efektivní vytváření ceny zahrnuje také analýzu hodnotové výhody služby, kde:

Hodnotová výhoda = Parametry produktu + image + vztahy + specifické výhody

Cenová tvorba se může odvíjet podle různých preferencí. Gustav Tomek (43) v knize *Marketing v energetice* uvádí tyto následující základní metody určení ceny:

- a) orientace na náklady
- b) orientace dle poptávky
- c) orientace dle konkurence
- d) orientace dle užitné hodnoty pro zákazníka

Strategické cíle firmy determinují hierarchicky podřízené cíle, mezi které patří také cenová politika. Payne (31) uvádí tyto základní přístupy a cíle používané při volbě cenové politiky:

- a) **přežití**
- b) **maximalizace zisku**
- c) **maximalizace prodeje**
- d) **prestíž**
- e) **návratnost investic**

2.3.3 Distribuce

Podstatou distribuce je proces, při němž si zákazník kupuje produkt. Tento jednoduchý proces se stává komplikovanější přímo úměrně složitostí služby. Volba distribučních cest je součástí strategických rozhodnutí. Rozlišuje se délka a šíře odbytových cest, kde délka vyjadřuje počet zprostředkovatelů a šíře počet cest na každém mezistupni na cestě k zákazníkovi.

2.3.4 Marketingová komunikace

Jana Boučková (6, str. 222) vymezuje marketingovou komunikací jako „*každou formu řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování, nebo ovlivňování spotřebitele.*“ Tato komunikace může být osobního, nebo masového charakteru. Masová komunikace svým hromadným zaměřením snižuje vynaložené náklady, ale jejím nedostatkem je neindividuální přístup. Osobní forma komunikace zase vede k větší důvěře, otevřenosti a ochotě spolupracovat.

V současném pojetí se pod pojmem marketingová komunikace rozumí reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing. Každá z těchto složek plní svou funkci a navzájem se doplňují.

Public relations

Pojem public relations (PR) označuje techniky a nástroje, díky kterým firma buduje, ovlivňuje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností. Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která by měla mimo jiné zajišťovat poskytování informací veřejnosti a zároveň získávání zpětné vazby a dalších informací od veřejnosti. (Prostřednictvím zpětné vazby od zákazníků se následně upravují metody a techniky prodeje a komunikace) Na rozdíl od reklamy je důležitým aspektem PR obousměrnost komunikace a absence konkrétní nabídky ke koupi. Nástroje PR se často využívají ve snaze podpořit prodej, nebo udržet či zlepšit reputaci – například při řešení nepříznivých vlivů (očerňující články, nepravdivá prohlášení, zkreslené statistiky...). V neposlední řadě slouží jako nástroj přesvědčování orgánů státní správy ve snaze ovlivnit vytváření a přijímání zákonů. Své opodstatnění má také u zaměstnanců, kde se zaměřuje na zlepšení informovanosti a zvýšení motivace a spokojenosti. (35)

Václav Svoboda (41) popisuje nejvýznamnější nástroje public relations, které lze shrnout jako pravidlo PENCILS:

P publications (časopisy, výroční zprávy)

E events (veřejné akce včetně sponzoringu)

N news (zprávy o podniku v novinách)

C community involvement activities (angažovanost v místním společenství)

I identity tools (nosiče identity: podniková hlavička, vizitky, oděv)

L lobbying (prosazování vlastních záměrů při tvorbě legislativy)

S social responsibility activities (budování dobré pověsti v oblasti podnikové sociální odpovědnosti)

Publicita a spokojenost zákazníků

Jedním s indikátoru úspěšného podniku je to, že se o něm mluví (v dobrém samozřejmě). Cílem je tedy zajistit podniku dostatečnou informovanost mezi veřejností za dodržení ekonomického principu minimálních nákladů. Za klíčový prvek se obecně považuje spokojenost zákazníků. František Bednář (4) definuje základní předpoklady spokojenosti zákazníků, které by měly být splněny:

- | | |
|------------------------|-----------------|
| ✓ přístupnost | ✓ reálnost |
| ✓ komunikace | ✓ kompetence |
| ✓ spolehlivost | ✓ zdvořilost |
| ✓ vnímavost | ✓ bezpečnost |
| ✓ individuální přístup | ✓ důvěryhodnost |

Ivan Bureš a Pavel Řehulak (7) v knize *10 zlatých pravidel péče o zákazníka* předkládají zajímavý prostředek k dosažení dostatečné publicity. Zmiňují ještě tzv. „léčbu šokem“. Mají na mysli samozřejmě šok v tom pozitivním slova smyslu. Jedná se o *poskytnutí nečekané nadstandardní služby*.

Reklama

Pod pojmem reklama se obvykle chápe neosobní forma komunikace firmy prostřednictvím různých médií. Aby byla reklama úspěšná, měla by být svěřena odborníkům, a to ať už interním či externím. Moderní reklama dnes stále více aplikuje psychologické poznatky pro zvýšení účinnosti na spotřebitele. Systematické pojetí reklamy se označuje jako reklamní kampaň. Plán reklamní kampaně by měl obsahovat: specifikaci cílů reklamní kampaně (Cílem reklamy může být zvýšení povědomí o firmě, budování lepšího image, nebo objasnění důvodu pro koupi produktu); stanovení jejího rozpočtu; vypracování obsahu sdělení (Použité apely mohou být racionální, emocionální, nebo rovněž morální); výběr médií; hodnocení reklamní kampaně (Hodnotí se komerční a komunikační efekt reklamní kampaně).

Adrian Payne (31) doporučuje při výběru médií zaměřením na:

- vlastnosti média
- atmosféru média (má být v souladu s image podniku)
- dosah média
- komparativní náklady

Využití moderních reklamních přístupů má být v souladu s etickými principy. Mediální sdělení může negativně působit na naše přesvědčení a hodnoty a vnímání vlastní identity. Tento nežádoucí jev pak vede k nespokojenosti a výskytu sociálně-patologických jevů v takto ovlivněné společnosti. Blíže se jevem zabývá vědní obor psychologie reklamy. (33)

Podpora prodeje

Pro podporu prodeje je charakteristické to, že používá přímý stimul – například, že každý, kdo se bude chovat požadovaným způsobem, získá určitou výhodu. Podpora prodeje nalézá využití jak u konečného spotřebitele, tak u prodejců a firem. Podpora prodeje, zaměřená na konečného spotřebitele může mít formu kupónů, vzorků výrobku, rabatů, premií, dárků, cenově výhodných balení, spotřebitelských soutěží, předvedení výrobků, nebo ochutnávky. Při zaměření na prodejce forem proškolení, prodejní soutěže, peněžité odměny apod. Prostřednictvím distribuční cesty lze působit na firmy formou obchodních výstavek, setkání s výrobcí, rabaty a slevami, příspěvků za předvedení výrobků, výstavním zařízením v místě prodeje, dárků a podobně. Philip Kotler (18) však upozorňuje na fakt degradace silné značky v očích zákazníka využitím právě tohoto nástroje.

Osobní prodej

Osobní prodej má význam především tam, kde je cílem představit produkt potenciálnímu zákazníkovi, nebo tam, kde jde o prodej produktů, které vyžadují podrobnější vysvětlení jejich instalace, používání a údržby.

Přímý marketing

Formy přímého marketingu jsou například:

- katalogový prodej
- zásilkový prodej
- osobní rozhovor
- telemarketing
- teleshoping
- televizní, tisková a rozhlasová reklama
- internetová forma předchozích

2.3.5 Lidé

Lidé zastávají v oblasti služeb klíčovou roli. Podle jejich rolí, které mají ve vztahu k marketingovému mixu, rozlišuje Bednář (4) následující:

➤ **kontaktní**

Kontaktní osoby vykonávají v podnicích celou řadu funkcí včetně prodeje a poskytování služeb. Měli by být dobře vyškoleni, motivováni a vstřícní.

➤ **obsluhující**

Přestože se nepodílejí přímo na marketingových aktivitách, bývají v častém styku se zákazníky. Tito lidé musí být dobře obeznámeni s marketingovou strategií podniku. Měli by mít dobré komunikační schopnosti a měly by být sledovány jejich výkony. Jedná se o pracovníky na ústřednách, recepcích, přepážkách apod.

➤ **koncepční**

Lidé ovlivňující stěžejní prvky marketingového mixu (průzkum trhu, vývoj nových produktů, strategický marketing...)

➤ **podpůrní**

Pracovníci obchodního, personálního aj. oddělení v podniku. (Jedná se tedy o oblast interního marketingu).

2.3.6 Prostředky – fyzické zařízení

Ergonomická vyspělost a technické parametry fyzického zařízení se taktéž spolu-podílejí na celkové kvalitě poskytovaných služeb.

2.3.7 Procesy

Arthur Andersen (3) popisuje procesy jako postupy, úkoly, mechanismy činností a rutiny, za jejichž doprovodu je služba poskytována. Jejich cílem je porozumět trhům a zákazníkům, navrhovat, produkovat a distribuovat výrobky a poskytovat služby, uvést výrobky a služby na trh, prodat je a zajistit dodatečné služby zákazníkům.

2.4 Marketingová strategie

Marketingová strategie se odvíjí od poslání a vize podniku. Volba strategie, cílů, hodnocení a evaluace patří k nejobtížnějším rozhodnutím TOP managementu.

František Bednář (4) charakterizuje následující pojetí marketingové strategie při poskytování služeb:

a) strategie diferenciacce služeb

Philip Kotler (18) dále konkretizuje diferenciaci na fyzickou, značkovou a vztahovou (myšleno ve vztahu k dodavateli). U služeb potom uvádí diferenciaci v dodávce, instalaci, zaškolení zákazníka, poradenství a opravách.

b) strategie mimořádné kvality služeb

c) strategie produktivity

2.5 Marketingové plánování

Marketingové plánování je základní předpoklad fungujícího marketingu v podniku, který poskytuje služby. Je to rovněž stěžejní součástí podnikového plánovacího procesu. Umožňuje zabezpečení příznivých podmínek pro výkon marketingových činností a integraci všech marketingových činností. Produktem marketingového plánování je marketingový plán (dokument). Marketingový plán může nabývat mnoha podob podle jeho účelu. Může se jednat o plán činnosti marketingového útvaru, naladění marketingového mixu, strategický marketingový plán, roční marketingový plán, plány pro jednotlivé segmenty a různé jiné marketingové projekty.

2.6 Marketingový audit

Tímto pojmem se označuje ověření vstupů a podmínek pro plánovací, kontrolní a řídicí opatření v oblasti marketingu.

Marketingový audit se skládá z:

- **auditů postupů**
(využití kontrolních, plánovacích a informačních technik)
- **auditů strategií**
(soulad marketingové a celopodnikové strategie)
- **auditů marketingového mixu**
(soulad mezi operativním a strategickým marketingovým plánováním, přiměřeností rozpočtu)
- **organizačního auditu**
(hodnocení efektivnosti organizování a koordinace)

Jedná se tedy o systematické zhodnocení celého marketingového systému organizace s cílem odhalit problémy a možnosti tohoto systému a také vytvoření plánu opravných opatření ke zvýšení marketingového výkonu. (13)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem této části diplomové práce je podrobnější zachycení stávající situace ve firmě a analýza aktuálních problémů v širším kontextu.

3.1 Popis firmy

Vznik společnosti

Akciová společnost Tepelné zásobování Brno (TEZA) byla založena na základě rozhodnutí XXXV. zasedání Zastupitelstva města Brna, bez výzvy o upsání akcií. Do obchodního rejstříku byla zapsána dne 1. května 1994. Základní jmění společnosti je tvořeno nepeněžním vkladem města Brna. Nepeněžní vklad tvoří movitý majetek včetně technologie a nemovitý majetek (vyjímaje pozemky). Majetek byl předmětem rozhodnutí Ministerstva financí ČR z 11.1.1994 o převodu z vlastnictví České republiky do vlastnictví města Brna. Jedná se o kotelny, teplovodní přípojky a kanály, výměňkové stanice, správní budovy a ostatní zařízení, nutné pro provoz a zabezpečení dodávek tepla. Byla vydána jedna akcie na jméno města Brna s nominální hodnotou 1 440 600 tisíc Kč. (45)

Předmět podnikání

Výroba, rozvod, dodávka a prodej tepla a teplé užitkové vody, nákup tepla ze zdrojů a rozvodů cizích provozovatelů; revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení; revize elektrických zařízení; činnost organizačních a ekonomických poradců; zprostředkovatelská činnost; maloobchod s průmyslovým a strojírenským zbožím; výroba elektřiny; klempířství, zámečnictví, vodoinstalatéřství, topenářství, zednictví, malířství, natěračství, sklenářství; obstarávání záležitostí k zabezpečení přípravy staveb; revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení, kotlů a tlakových nádob; montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení; výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů; provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich

a jejich odstraňování; montáž měřidel; výroba, instalace a opravy elektronických zařízení; zabezpečení služeb v oblasti provozu, správy a údržby nemovitostí; poskytování technických služeb. (45)

Certifikace a licence

Podnik je držitelem certifikace: ISO 9001 a ISO 14001 (Rozsah certifikace: dodávky, montáže a servis tepelných zařízení, rozvodů tepla a vody, elektroinstalace a stavební činnost s tím spojená). (25)

Výrobu a distribuci tepla, teplé vody a el. energie zajišťuje provozní úsek na základě udělených licencí č. 110100992 pro skupinu 11 - výroba el. energie, č. 310100993 pro skupinu 31 - výroba tepelné energie a č. 320100994 pro skupinu č. 32 - rozvod tepelné energie“ vydaných Energetickým regulačním úřadem a „Koncesní listiny č. 370200-2133576-00“ vydané Živnostenským úřadem města Brna. (45)

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti má funkční uspořádání. Tato struktura je vhodná pro firmu s menším počtem produktů. Určuje jasné úrovně odpovědnosti, umožňuje vyšší specializaci a vysokou operativnost. Její nevýhodou je pomalejší reakce na změnu prostředí a nedokonalá horizontální koordinace jednotek. (21)

Personální obsazení

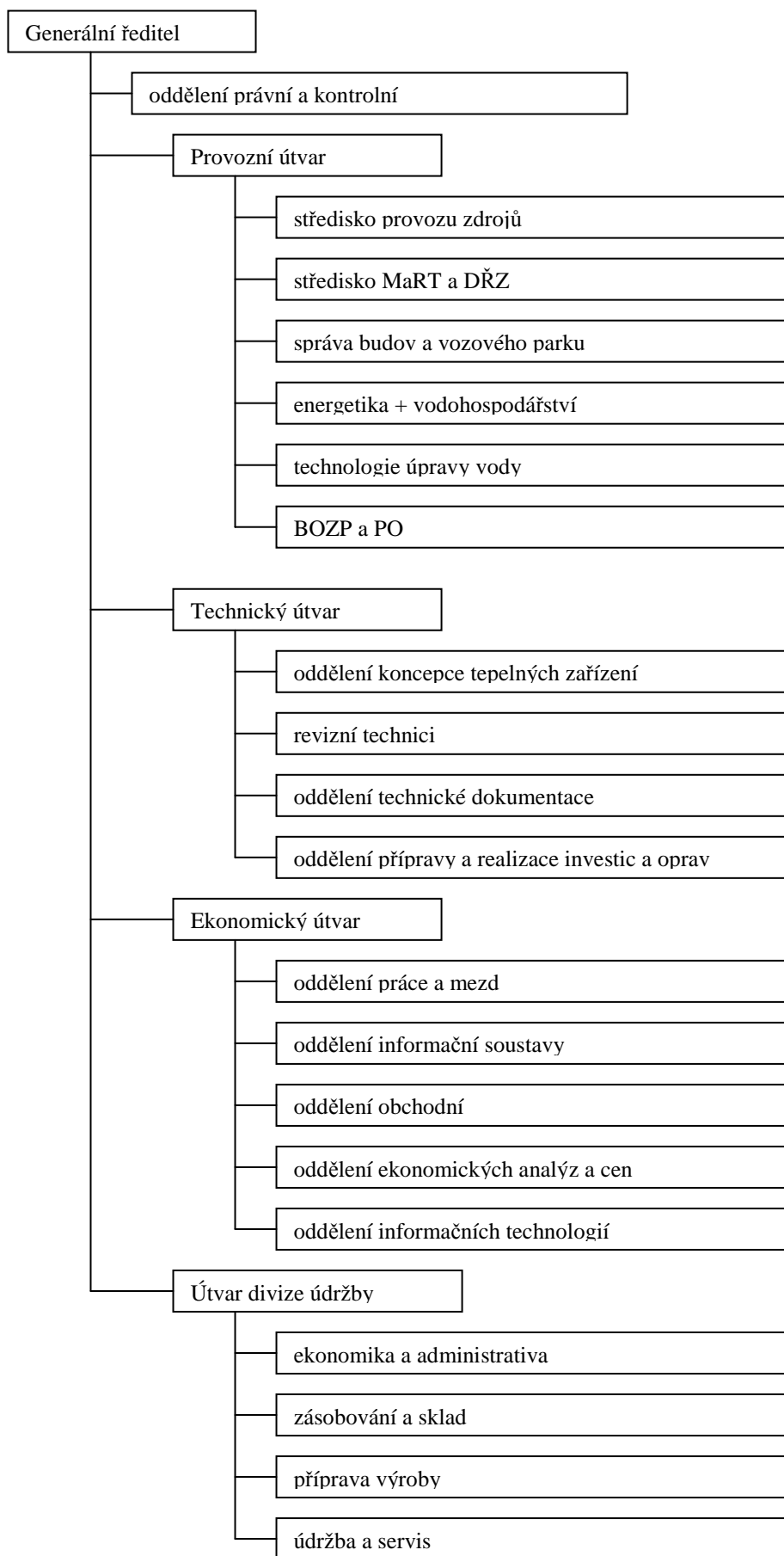
Generální ředitel akciové společnosti: Ing. Vladimír Jandásek

Provozní ředitel: Ing. Igor Šesták

Technický ředitel: Ing. Vojtěch Kvasnička

Ekonomický ředitel: Ing. Roman Kleska

Ředitel divize údržby: Ing. Roman Petrucha



3.2 Analýza produktu

Hlavním předmětem provozního úseku společnosti je zajišťování provozu zdrojů a rozvodů tepla, výroba tepla pro vytápění a ohřev teplé vody a jejich distribuce k odběratelům. V současné době dodává TEZA teplo do více než 55% bytů na území města, přičemž zásobuje teplem všechna brněnská sídliště.

K 31.12.2006 firma provozovala 473 zdrojů. Tyto zdroje a sítě jsou v současnosti rekonstruovány a modernizovány, aby odpovídaly současným technickým požadavkům. Čtyřtrubkové rozvody jsou nahrazovány dvoutrubkovými. Dochází k úpravám řídicích systémů a napojování na dispečerský systém. Při rekonstrukcích tepelných rozvodů jsou následně instalována předizolovaná potrubí, která jsou vybavená technologií umožňující provádění kontrol úniků teplotně nosné látky.

V roce 2006 došlo k výrazné změně počtu provozovaných tepelných zdrojů v souvislosti s decentralizací dodávek tepla (rušení centrálních výměňkových stanic v sídlištích a zřizování domovních výměňkových stanic).

Mimo uvedené zdroje tepla provozovala společnost i dalších více jak 450 domovních bojleroven a předávacích stanic jak vlastních tak i pronajatých od vlastníku těchto domu. (45)

Tabulka 2 Přehled provozovaných zdrojů k 31.12.2006

Zdroje	vlastní		pronajaté		celkem	
	počet	výkon v MW	počet	výkon v MW	počet	výkon v MW
kotelny	114	337,59	114	19,14	228	356,73
vým. stanice	156	391,26	89	41,24	245	432,50
celkem	270	728,85	203	60,38	473	789,23

Zdroj: TEZA (45)

Měření a regulace

Při dodávání tepelné energie koncovým odběratelům se používají stanovená měřidla tepla a regulační armatury na patě odběrných míst. Kromě minimálního počtu odběrů, u kterých není technicky možné měření nainstalovat, je stanovené měření osazeno a provozováno v souladu s platnou legislativou a metrologií. Pracovní náplní střediska

MaRT v oblasti měření a patního zaregulování je zajištění pravidelných odečtů stanovených měřidel na konci měsíce, kontrolování funkčnosti a zajišťování oprav měřicích tratí, zajištění pravidelného ověřování měřidel tepla a vodoměrů, zajištění výměny měřidel za nová měřidla při jejich neopravitelných poruchách, zajištění montáže a demontáže měřidel při zavedení a zrušení odběrných míst, zajištění osazení, výměny a ověřování bilančních měřidel na zdrojích, kontrolování správnosti hydraulického vyvážení tepelné sítě s vlastním doregulováním, konzultační a poradenské činnosti při montáži a zaregulování odběrných míst při osazování domů termostatickými ventily, zajišťování dohledu, kontroly a koordinace při osazování nových měřidel v rámci investičních akcí a podílení se na řešení stížností, problémů koncových uživatelů.

Řízení zdrojů

Od r. 1996 je již pevnou součástí činnosti společnosti dispečerský systém řízení zdrojů. Lze ho rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří vlastní dispečerská práce, kterou provádějí službu konající dispečeři v nepřetržitém provozu z jednoho centrálního dispečinku. Jedná se o sledování klíčových parametrů zdrojů (provozní hodnoty, odchylky, poruchy – vše s možností archivace) a jejich dálkové ovládání. Druhou skupinu představují zdokonalování, opravy a servis technických i netechnických prostředků umožňujících automatický chod zdrojů a spojení ze zdrojů na dispečink – jedná se o tzv. dispečerskou síť.

Havarijní služba

Společnost zajišťuje havarijní službu pro cca pro 1500 bytových domů v Brně. Odběratelé platí pouze případné výjezdy na odstranění havárie (Nikoliv paušální poplatky v průběhu roku).

Divize údržby

Předmětem činnosti divize údržby je montáž, ověřování a provádění odečtu bytových vodoměrů TV a SV, výměna otopných těles a rekonstrukce rozvodu ÚT, TV a studené vody, montáž měřidel spotřeby tepla, elektroměru a plynoměru, opravy, výmě-

ny a čištění bojleru a jiných ohřívačů TV, opravy a rekonstrukce kotlen a výměníkových stanic a venkovních rozvodu tepla, kompletní elektroinstalační práce včetně revizí, dodávka a montáž termostatických radiátorových ventilů a rozdělovačů topných nákladů včetně následného servisu a rozúčtování, servis a provoz zdrojů a rozvodu tepla, klempířství, natěračství a jiné profese pro opravy a údržbu domu a bytu, odstraňování grafiti na fasádách objektu a chemické čištění výměníků tepla.

Společnost neposkytuje službu dálkových odečtů. Tento fakt implikuje nutnost manuálního odečtu stavu měřidel a s tím spojenou zátěž pro zákazníka. Není zde rovněž plně využít potenciál nepřetržité pohotovostní služby.

3.3 Analýza cenové politiky

Cena tepla, na základě zákona o cenách č. 526/1990 Sb, je cenou věcně usměrňovanou. Tato regulace spočívá v určení maximálního rozsahu možného navýšení ceny ve vymezeném období a závazným postupem při tvorbě ceny a její kalkulaci. Od roku 2005 musí být dle legislativy uplatňována jednotná cena tepla pro domácnosti a ostatní odběratele. TEZA uplatňovala jednotné ceny již v roce 2003. Dodávka tepla je v průběhu roku hrazena zálohovými platbami. Při konečné fakturaci jsou v některých případech ceny poníženy indexem, aby nebyl překročen maximální povolený meziroční nárůst ceny tepla.

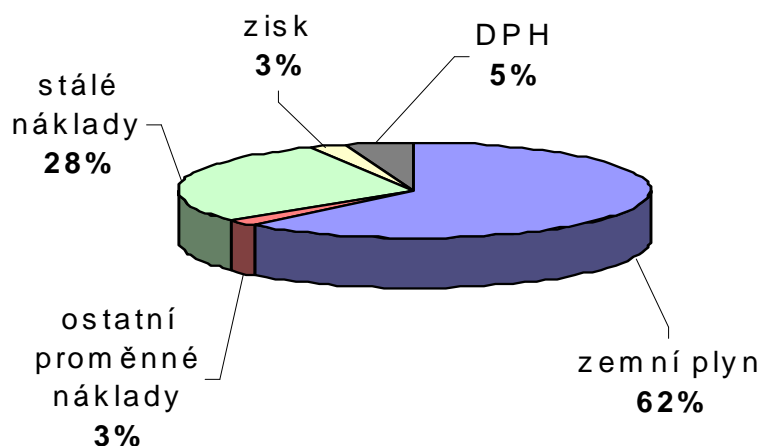
Cena se odvíjí od ceny plynu a ceny nakoupeného tepla od Tepláren Brno, a.s.

Od 1. července 2006 byla cena tepla z výměníkových stanic, které jsou součástí systému centrálního zásobování teplem, snížena o 10%. Ke snížení ceny došlo vlivem plného promítnutí poklesu ceny nakupovaného tepla na vstupech do výměníkových stanic od dceřiné městské společnosti Teplárny Brno, a.s. ke stejnému datu.

Pokles ceny tepla ze systému centrálního zásobování teplem pocítila ve formě značných úspor polovina obyvatel brněnských sídlišť a znamenal první krok na cestě ke snížení tak často kritizovaného rozdílu mezi cenou tepla ze systému centrálního zásobo-

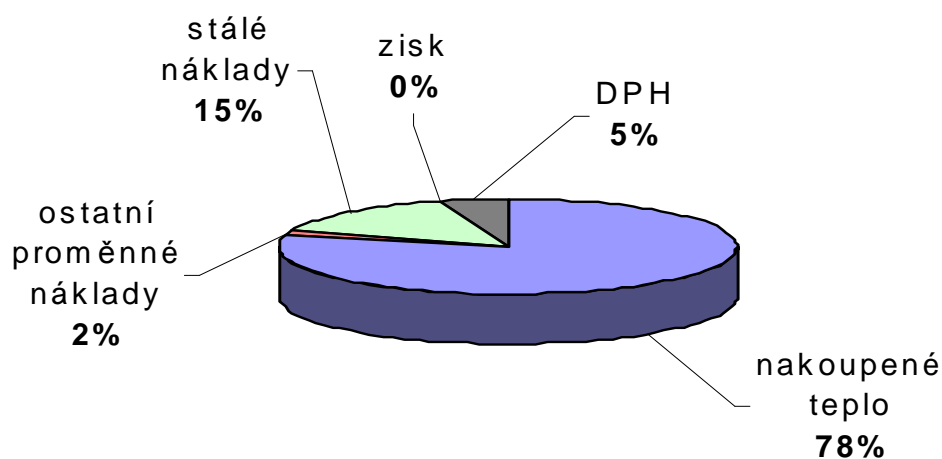
vání teplem a z plynových kotlen ve vlastnictví Tepelného zásobování Brno, a.s. Snížení ceny tepla u městských společností bylo konkrétním vyjádřením postoje vedení statutárního města Brna, jehož cílem není profit z této činnosti, nýbrž snaha o co nejvyšší a zároveň nejlevnější zásobování teplem pro obyvatele brněnských sídlišť. Pokles ceny tepla je také konkrétní odpovědí na často kladenou otázku, zda mělo smysl kupovat od německého vlastníka majoritní podíl v Teplárnách Brno, a.s. Odkup majoritního podílu akcií společnosti Teplárny Brno, a.s., byl realizován v roce 2004. Na částečné financování této transakce byla od října 2004 do ledna 2005 poskytnuta statutárním městem Brnem společnosti půjčka ve výši 285 mil. Kč. Na splacení dluhu čerpá společnost od ledna 2005 úvěr od České spořitelny. Úvěr je splácen ve čtvrtletních splátkách, přičemž splácení bude ukončeno v roce 2010. (45)

Cenové lokality jsou definovány v závislosti na vstupním energetickém palivu a na vlastníkově zdroje. Pro danou cenovou lokalitu je uplatňována samostatná cena.



Zdroj: TEZA (45)

Obrázek 1 Skladba ceny tepla z blokových plynových kotlen



Zdroj: TEZA (45)

Obrázek 2 Skladba ceny tepla z centrálních výměňkových stanic

Ve snaze eliminovat vysokou cenu tepla z výměňkových stanic, které jsou součástí centrálního zásobování teplem, přistoupila TEZA k úsporám v oblasti stálých nákladů a především ke snížení kalkulovaného zisku. Změny cen tepla jsou odběratelům sdělovány formou Oznámení o změně cen tepla, jehož součástí jsou kalkulace cen tepla.

Vývoj cen tepla:

Tabulka 3 Cena tepla za GJ (včetně DPH) pro plynové kotelny

Období platnosti ceny	od 1.1.2007	od 1.9.2007
Dodávky měřené na zdroji	447,57	483,84
Dodávky měřené na patě objektu	455,81	492,88
Dodávky měřené na patě objektu včetně provozu objektové regulace	457,91	494,98

Zdroj: TEZA (45)

Tabulka 4 Cena tepla za GJ (včetně DPH) pro výměňkové stanice

Období platnosti ceny	od 1.1.2007	od 1.9.2007
Dodávky měřené na zdroji	508,46	521,61
Dodávky měřené na patě objektu	532,62	545,77
Dodávky měřené na patě objektu včetně provozu objektové regulace	534,72	547,87

Zdroj: TEZA (45)

Kalkulační vzorec:

Firma používá kalkulaci prostým dělením:

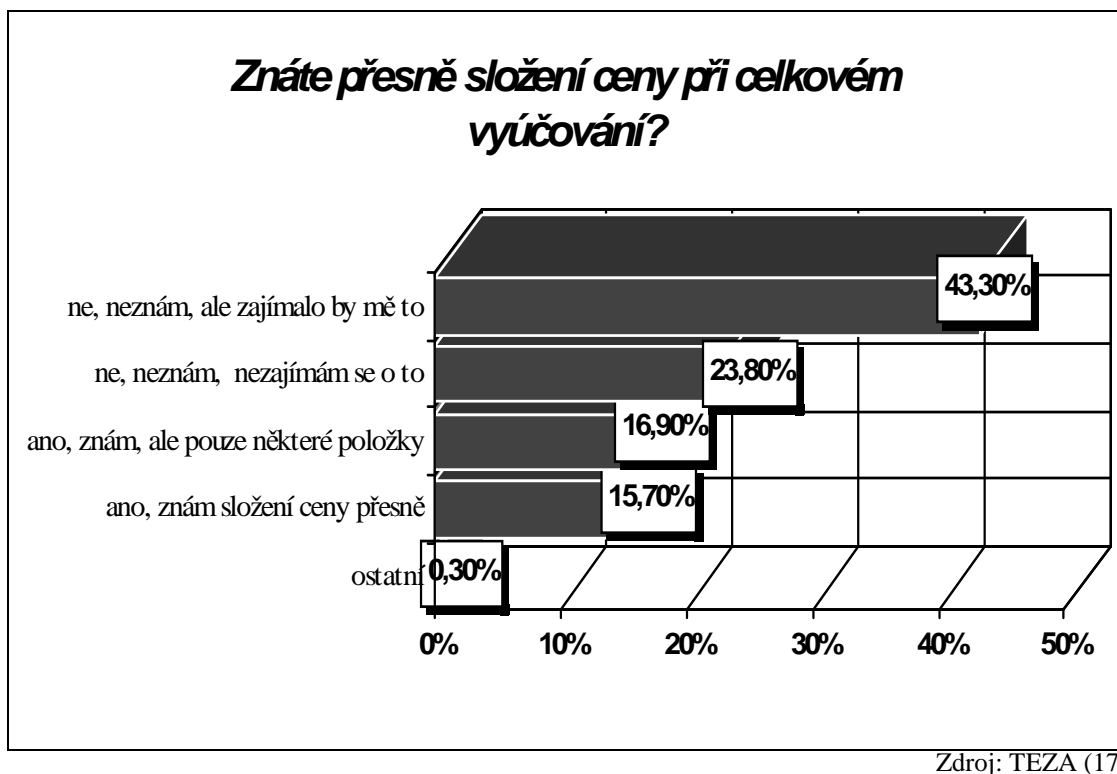
$$Cena = (\text{přímé mzdy} + \text{přímý materiál} + \text{režie} + \text{zisk}) / \text{objem produkce}$$



Zdroj: TEZA (45)

Obrázek 3 Struktura nákladů a výnosů

Tepelné zásobování Brno, a.s. uplatňuje převážně jednosložkovou cenu tepla, která způsobuje v případě velmi chladného počasí vyšší zisky dodavateli a ztráty odběrateli, v případě velmi teplého počasí se nevýhodný poměr obrací.



Obrázek 4 Zájem zákazníků o přesnější vyúčtování

Z grafu je zřejmá nespokojenost zákazníků s úrovní podrobností – s jakou firma uvádí celkové vyúčtování. S tímto rovněž částečně souvisí problematika jednosložkové ceny tepla, která přináší v případě velmi chladného počasí zisky dodavateli a ztráty zákazníkovi, zatímco v případě velmi teplého počasí se nevýhodný poměr obrací. Tento způsob zapříčiňuje nerovnoměrné rozložení plateb a méně přehledné účtování zákazníkům.

Vysoká cena vstupní suroviny (plynu) rovněž předurčuje zákaznickou nespokojenost vyvolanou vyšší cenou tepla.

3.4 Analýza distribuce

Jednotlivé tepelné zdroje a rozvody, které provozuje společnost v regionu města Brna, byly rozděleny celkem do 12-ti rajónů. Provoz a správu zajišťují vždy dva technici střediska provozu zdrojů, kteří sídlí v detašovaných kancelářích v příslušných rajónech. Tito technici při zajišťování provozu svěřených zdrojů a rozvodů tepla úzce spolupracují s centrálním dispečinkem, který prostřednictvím on-line spojení nepřetržitě monitoruje a řídí vybrané technologické prvky a parametry výroby.

Předností distribuce je moderní řídicí systém zdrojů, který je navržen tak, aby byl provoz automatický a bez nutné přítomnosti obsluhy. Centrální dispečink tvoří dvě operátorské a jedno programátorské pracoviště. Standardní uživatelské rozhraní mezi řídicím systémem a programy pracujícími pod OS Windows umožňuje snadné propojení Excelu s daty měřičů tepla nebo přístup k datům prostřednictvím Internetu. V pracovní stanici je přehledně zobrazeno množství různých informací na jedné obrazovce přehlednou grafickou formou, tak, aby dispečer měl před sebou aktuální informace o zdroji. Při odstraňování poruchy, tzn. při přímé komunikaci s provozním technikem v kotelně nebo ve výměníku, je orientace obou pracovníků velmi jednoduchá. Operátoři vidí celý systém správy technického zařízení na jednom pohledu. Sledují které systémy obsluhují které zdroje, které zóny jsou v provozu nebo v poruše atd. Programátorské pracoviště slouží ke tvorbě nových programů centrálního řízení nebo programů pro tvorbu přehledných tabulek a grafů určených např. pro práci techniků ke zvýšení efektivnosti výroby tepla a pro práci managementu. Stanice centrálního řízení provádí korekce parametrů dodávky tepla automaticky v závislosti na rychlosti větru a změny režimu provozu jednotlivých zdrojů dle charakteru topné sezóny. Všechna operátorská pracoviště jsou navzájem zastupitelná, tzn. že je možno provádět na jakémkoliv zdroji řízením z dispečinku jakoukoliv změnu hodnot v regulátoru. (45)

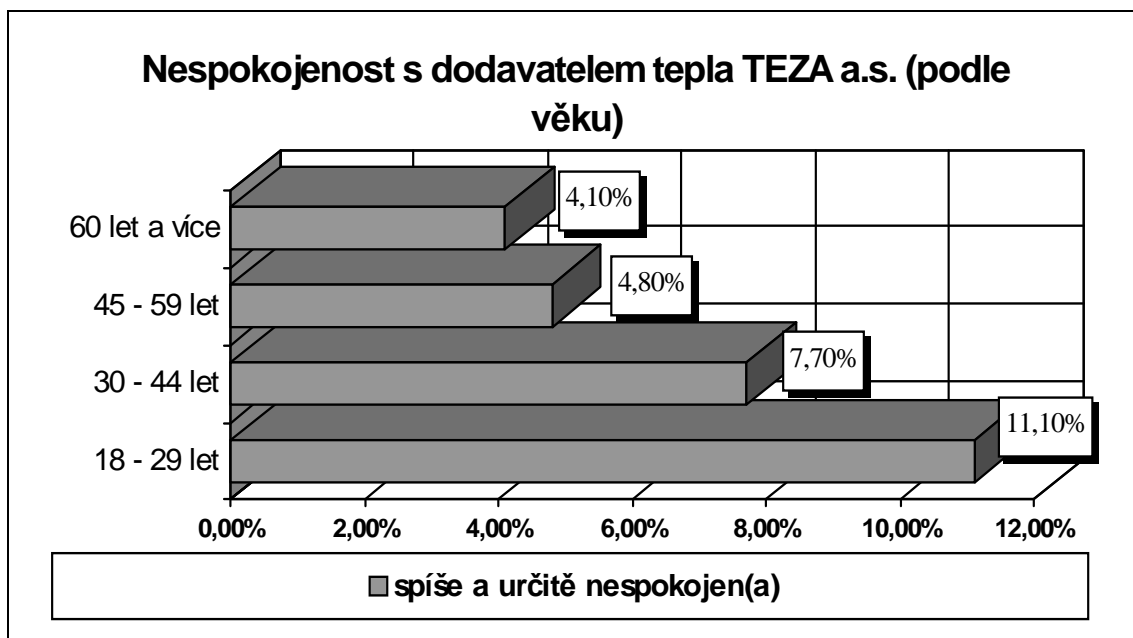
Nedostatkem distribučního systému jsou místy starší a předimenzované rozvody, a s tímto související vyšší tepelné ztráty vlivem rozsáhlých rozvodů s horkým médiem.

3.5 Analýza komunikace

Pro TEZA vypracovala firma AUGUR Consulting s.r.o. (17) marketingový průzkum. Ve výběrovém souboru oslovených odběratelů - zákazníků TEZA - bylo zahrnuto 650 respondentů. Po kontrole a vyřazení neúplných dotazníků bylo dále pracováno se souborem 625 respondentů jejichž názory lze s 95% pravděpodobností vztáhnout na základní soubor, který tvoří všichni odběratelé tepla a teplé užitkové vody od společnosti.

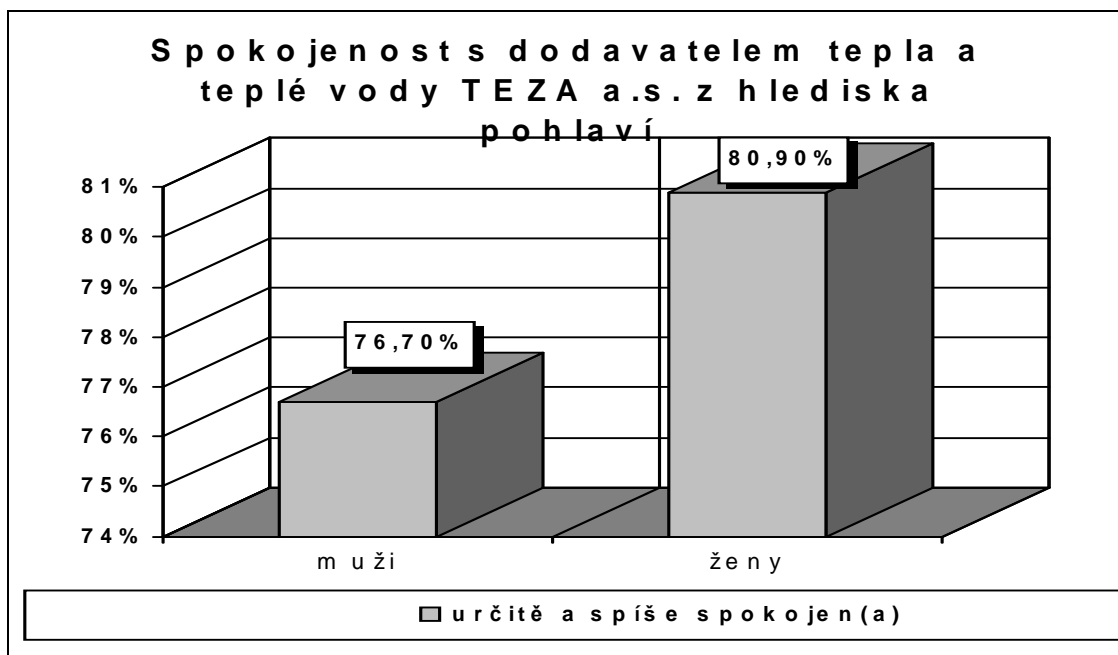
Výběr respondentů byl uskutečněn metodou náhodného výběru v jednotlivých městských částech, ulicích a domech ve městě Brně. Počty respondentů v jednotlivých městských částech byly proporcionálně vypočítány z číselných podkladů předložených zadavatelem.

Z marketingového průzkumu vyplývá, že největší nespokojenost s poskytovanými službami projeví muži a mladí mezi 18 a 29 lety.



Zdroj: TEZA (17)

Obrázek 6 Nespokojenost s dodavatelem TEZA



Zdroj: TEZA (17)

Obrázek 7 Spokojenost s dodavatelem TEZA podle pohlaví

Jelikož demografickou strukturu obyvatel Brna (28) tvoří 47 % mužů a 53% žen, docházím k následujícím závěrům:

$$(100-76,7) \cdot 0,47 = 10,87$$

$$(100-80,9) \cdot 0,52 = 9,74$$

$$10,87/9,74 = 1,1$$

Je tedy 1,1 krát více nespokojených zákazníků TEZA mužského pohlaví.

Dle průzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd České republiky (36) se ve 23 % domácností stará o rodinný rozpočet muž, ve 39 % oba stejně a ve 38 % žena:

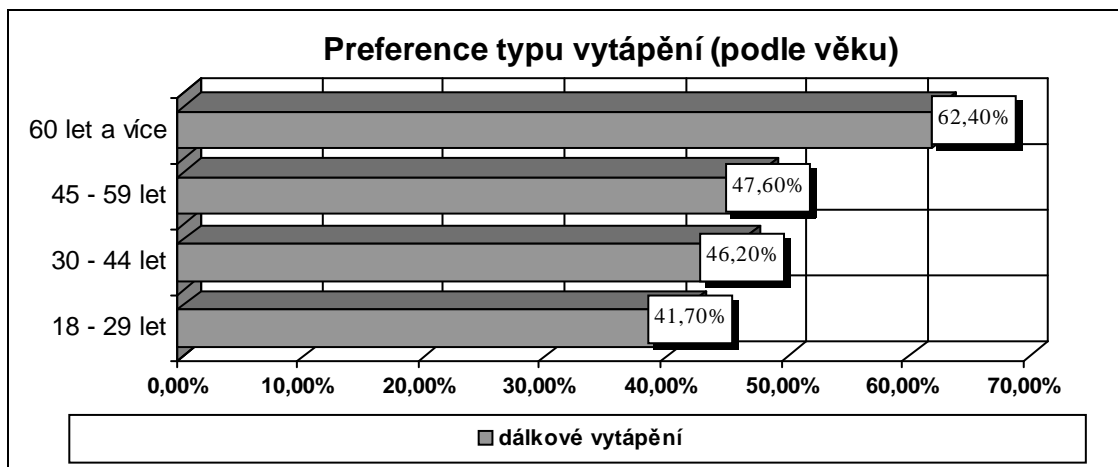
$$(100-76,7) \cdot 0,23 \cdot 0,47 = 2,5$$

$$(100-80,9) \cdot 0,38 \cdot 0,52 = 3,7$$

$$2,5/3,7 = 1,5$$

Což tedy znamená, že je jedenapůlkrát více nespokojených odběratelů ženského pohlaví, kteří rozhodují o finančním chodu domácností.

Následující graf ozřejmuje věkovou vrstvu zákazníků, na které by se měla více zaměřit komunikační činnost společnosti.

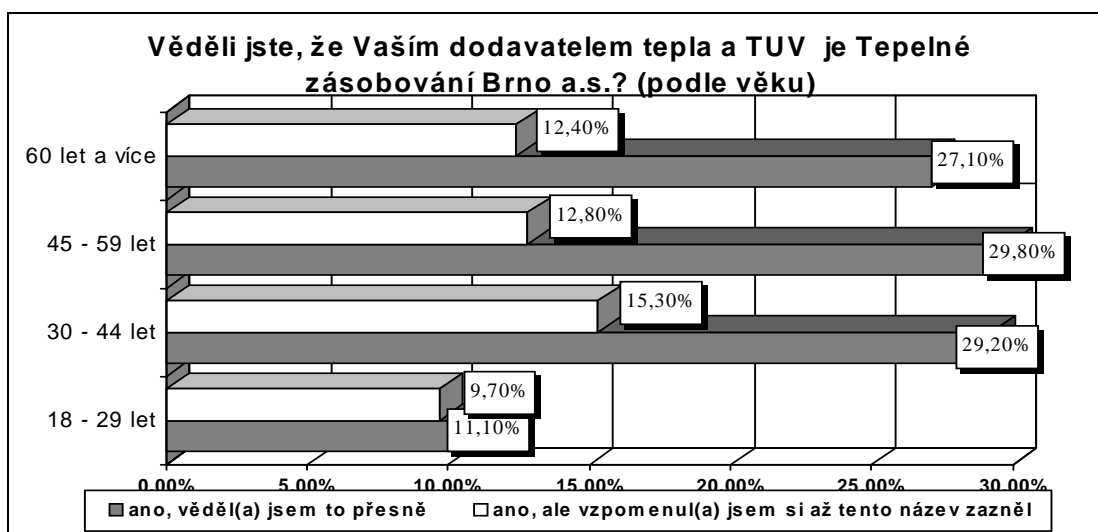


Zdroj: TEZA (17)

Obrázek 8 Preference typu vytápění

Při zjišťování míry povědomí o firmě byla zjištěna nedostatečná informovanost zákazníků o společnosti (viz následující graf). ***Tato skutečnost vypovídá o nedostatečné komunikaci firmy se svými zákazníky.***

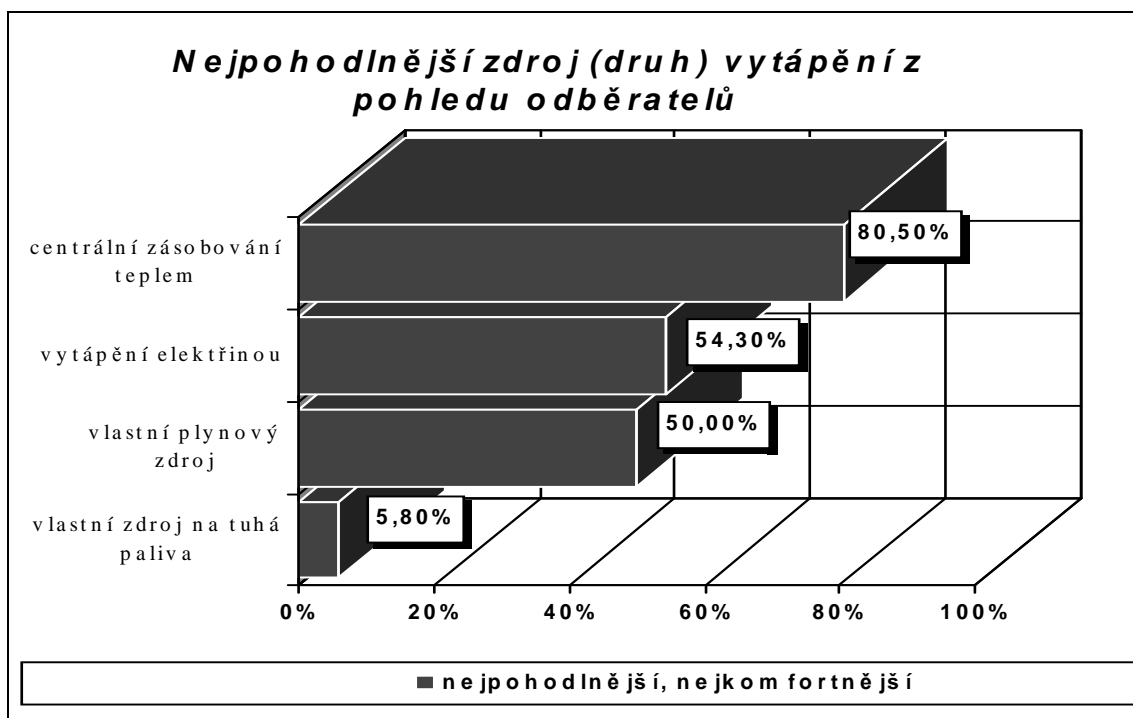
Ačkoliv TEZA informuje své zákazníky prostřednictvím městského zpravodaje, velká část odběratelů nemá povědomí o společnosti. Věková struktura opět potvrzuje žádanou cílovou skupinu působení.



Zdroj: TEZA (17)

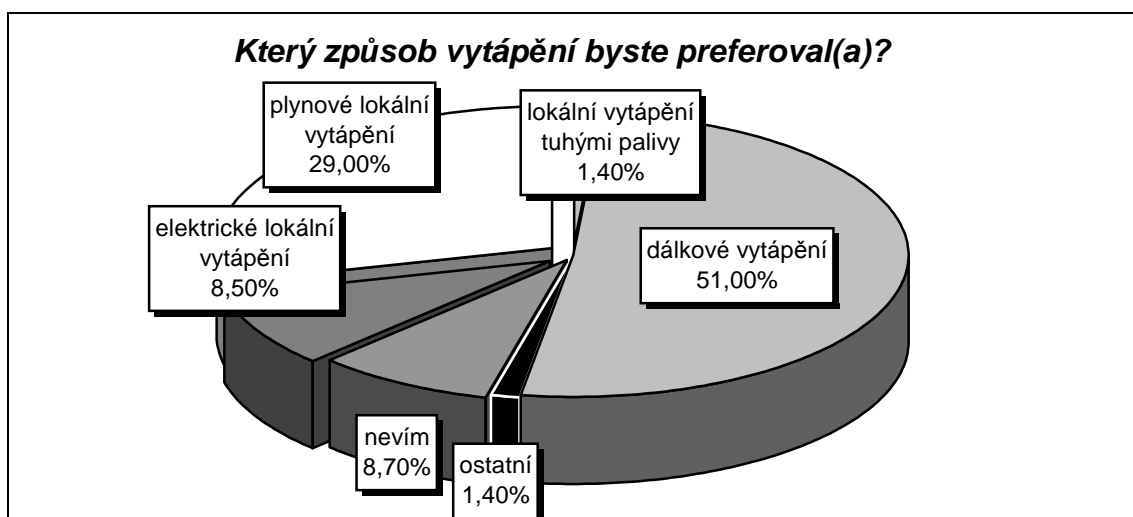
Obrázek 9 Míra povědomí o TEZA

Další graf objasňuje klíčovou náplň propagačních materiálů, kterou by mělo být zdůrazňování pohodlí odběru tepla právě od TEZA.



Zdroj: TEZA (17)

Obrázek 10 Míra pohodlnosti zdrojů dle odběratelů

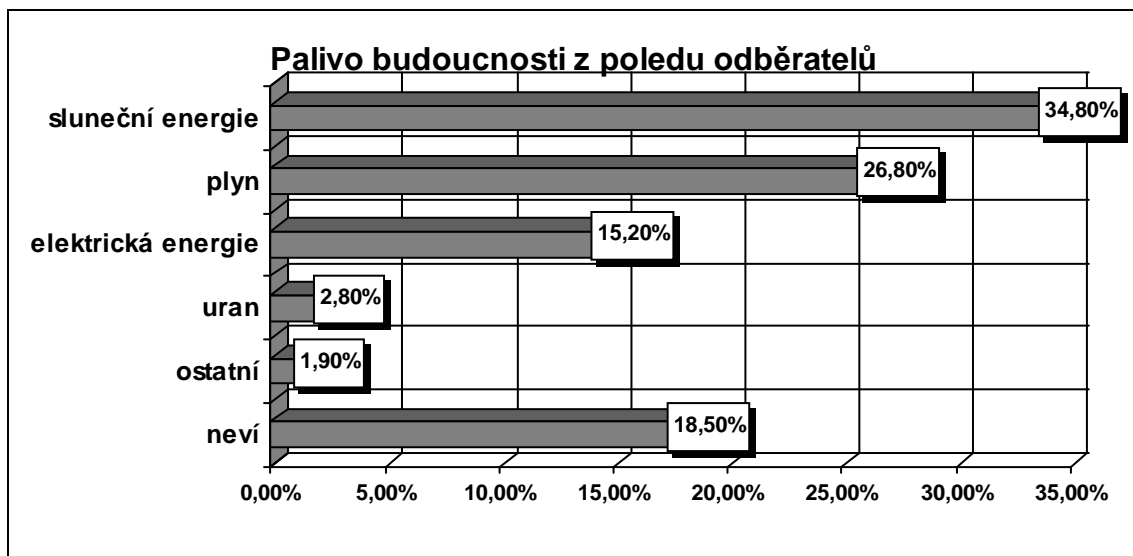


Zdroj: TEZA (17)

Obrázek 11 Graf preference vytápění

V reklamním sdělení je třeba objasnit výhody centrálního zásobování teplem předně oproti lokálnímu vytápění plynovým kotlem.

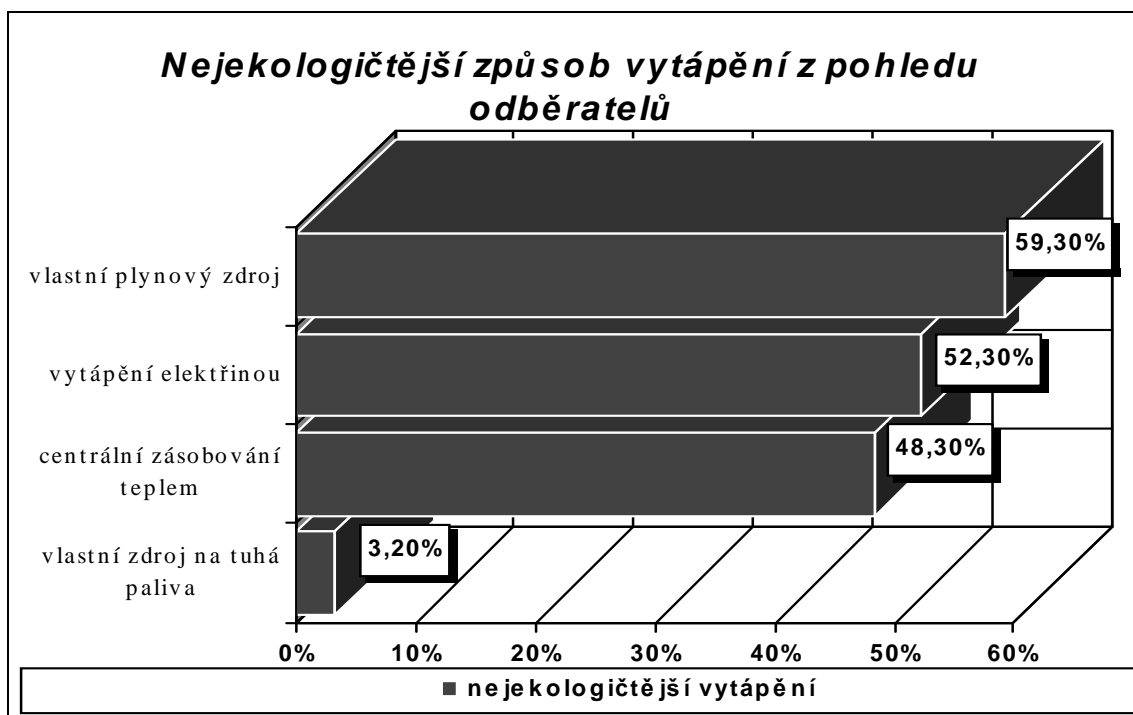
Dalším obsahem sdělení by mělo být informování o reálných možnostech alternativních zdrojů energie, což má zapříčinit větší podporu spalování biomasy.



Zdroj: TEZA (17)

Obrázek 12 Palivo budoucnosti dle odběratelů

Nízké povědomí o ekologickém způsobu výroby v zařízení CZT by měl být dalším námětem pro obsah sdělení komunikačních prostředků.



Zdroj: TEZA (17)

Obrázek 13 Ekologické vytápění dle odběratelů

Z marketingového průzkumu, který pro firmu TEZA vypracovala společnost AUGUR Consulting s.r.o. vyplývá, jistá nespokojenost s produktem firmy, nedostatečná informovanost zákazníku o činnosti společnosti, nízká informovanost o reálných možnostech alternativních zdrojů energie a nízké povědomí o ekologickém způsobu výroby v zařízení CZT.

3.6 Analýza lidského faktoru

Od vzniku společnosti dochází k neustálému snižování počtu zaměstnanců a to především v profesi topič (obsluha TZ). K těmto organizačním opatřením se mohlo přistoupit především z důvodu zavedení dispečerského systému řízení zdrojů (DŘZ) a s ohledem na další připojování topných zdrojů do DŘZ. Za období 1994 až 2006 se průměrný počet zaměstnanců snížil o 370. V roce 2006 zaměstnávala firma v průměrném evidenčním stavu 201 zaměstnanců, což v průměrném přepočteném stavu představuje 180 zaměstnanců. (45)

Podle mzdového systému společnosti jsou zaměstnanci v profesi topič (obsluha TZ) a pracovník v energetice (odčítači) odměňováni v časové mzdě. Technicko-hospodářští pracovníci, údržbáři a pomocný obslužný personál jsou odměňováni měsíční mzdou.

Individuální a kolektivní vztahy v oblasti pracovněprávní, mzdové a sociální jsou vymezeny především zákoníkem práce a uzavřenou kolektivní smlouvou.



Zdroj: TEZA (45)

Obrázek 14 Skladba a struktury zaměstnanců

Společnost pro zaměstnance zajišťuje lékařské prohlídky (na základě smluvní dohody s lékařem), školení topičů v souladu s právními předpisy, kurzy a školení pro rozvoj zaměstnanců dle funkcí, příspěvek na stravování ve výši 55 % z celkových nákladů na jedno teplé jídlo denně, pracovní a ochranné pomůcky pro dělnické profese a příspěvek na penzijní připojištění.

Při styku s veřejností byly zaznamenány stížnosti na nevstřícný přístup zaneprázdněných techniků při poskytování provozních informací.

3.7 Analýza oborového okolí

Předpokladem zdárného rozvoje marketingových činností podniku je analýza konkurenčního (oborového) okolí podniku. Uplatňuje se zde Porterův model, který analyzuje následující faktory:

1. Rivalitu konkurence, 2. Hrozbu vstupů do oboru, 3. Sílu dodavatele, 4. Hrozbu substitutů a 5. Sílu zákazníků

Rivalita konkurence

V posledních měsících se zvyšuje výstavba bytů v Brně, což má za následek střet s konkurencí o výstavbu nových kotelen pro nové domy. Mezi konkurenční podniky TEZA patří:

STOS - TZ Brno, v.o.s. (sídlem: Korejská 3082/4; 616 00 Brno-Žabovřesky) Společnost poskytuje služby v oblasti výroby a rozvodu tepla, provozování tepelných zařízení, obstarávání služeb spojených se správou, údržbou a pronájmem nemovitostí, instalatérské a topenářské práce a výstavbu tepelných zařízení.

Zásobování teplem s. r. o. (sídlem: Sukova 1052/6; 678 01 Blansko) Společnost poskytuje služby v oblasti zajišťování výroby, prodeje a distribuce tepla v soustavách CZT. Dále výrobu elektřiny, veškeré revize, údržbu a servis tepelných zařízení, servis systémů měření a regulace, centrální dispečink, poradenství, provozování tepelných zařízení kotelen, výměníkových stanic a systémů ÚT, pronájem a provoz lokálních tepelných zdrojů „na klíč“ včetně správy systémů ÚT.

VUSTERM a.s. (sídlem: Hudcova 78; 612 00, Brno) Společnost poskytuje služby v oblasti výroby a dodávek tepla, rekonstrukcí tepelných zdrojů, výstavby nových kotelen, úspor tepla, měření a regulace tepla a dalších souvisejících služeb včetně využití obnovitelných a netradičních zdrojů energií.

KOMTERM, a.s., (sídlem: Traťová 653/3; 619 00 Brno-Bohunice) Společnost poskytuje služby v oblasti výroby a dodávek tepla z objektových zdrojů bytových družstev, společenství vlastníků, základních či mateřských škol. Dále zajišťuje distribuci tepla z blokových zdrojů tepla a centrálních zdrojů tepla (CZT). Oddělení energetiky poskytuje komplexní administrativu spojenou s výrobou, distribucí a prodejem energií.

Alfa-COM, s.r.o. (sídlem: Moravské náměstí 753/12; 602 00 Brno-Veveří) Společnost poskytuje služby v oblasti provozu a správy tepelných zdrojů, údržby nemovitostí, zajištění provozu a údržby technických investic a zařízení.

Atraktivita trhu s teplem je v Brně relativně nízká. Trh se příliš dynamicky nerozvíjí a tržní podíly firem jsou poměrně stálé. Lze konstatovat, že rivalita mezi konkurencí je nízká.

Hrozba vstupů do oboru

Riziko ohrožení dobré firemní pozice na trhu je poměrně nízké. Nabídka produktů ani ceny konkurence se od TEZA příliš neliší. Vyšší hrozbu může představovat střet při získávání zakázek při výstavbě zdrojů tepla pro nové domy a sídliště ve městě.

Síla dodavatele

Dodavatelem dřevní štěpky pro kotle na biomasu na Teyschlově ulici v Brně je akciová společnost Lesy města Brna a.s. Jedná se o firmu, kterou vlastní rovněž město Brno. Vyjednávací možnosti jsou tedy pro TEZA poměrně stabilní. Dodavatelem zakoupeného tepla jsou Teplárny Brno, a.s., která je také vlastněna městem. Vyjednávací síla je obdobná.

Dodavatelem plynu pro ostatní zdroje je nadnárodní společnost RWE Transgas, dceřiná společnost RWE AG - třetí největší energetické skupiny v Evropě (se sídlem v Německu). Jelikož se jedná prakticky o monopolního dodavatele plynu pro Jihomoravský kraj, nemá tedy TEZA velkou vyjednávací sílu a možnosti ovlivnění dodavatelských cen tohoto nadnárodního gigantu.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je omezena vstupními náklady na pořízení alternativního zdroje tepla. Tyto náklady ovšem nejsou příliš vysoké a proto by TEZA měla prezentovat a poskytovat pro zákazníka maximálně přijatelný produkt.

Tabulka 5 Substituty

	Plynová kotelna TEZA	Plyn. kotelna domovní pro cca 10 bj. (soukromník bez licence) s kondenzačními kotli, nadstandardní regulace (účín. 95%)	Plyn. kotelna domovní pro cca 10 bj. (soukromník bez licence) s klasickými kotli, standardní regulace (účín. 85%)	Kotel pro rodinný dům (soukr.)	Bytový plynový kotel (soukr.)
investiční náklad		600 000 Kč	475 000 Kč	40 000 Kč	30 000 Kč
palivo vč. DPH (Kč/GJ)	293,6	320,1	357,8	385,9	391,6
Odpis (Kč/GJ)	76,6	66,7	52,8	37,0	33,3
Ostatní (Kč/GJ)	83,3	38,0	26,0	36,0	30,0
DPH výstupní (Kč/GJ)	22,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Celkem (Kč/GJ)	476	425	437	459	455

Zdroj: TEZA (40)

Síla zákazníků

Vyjednávací schopnost zákazníků je relativně malá. TEZA má ve městě vedoucí pozici na trhu s teplem.

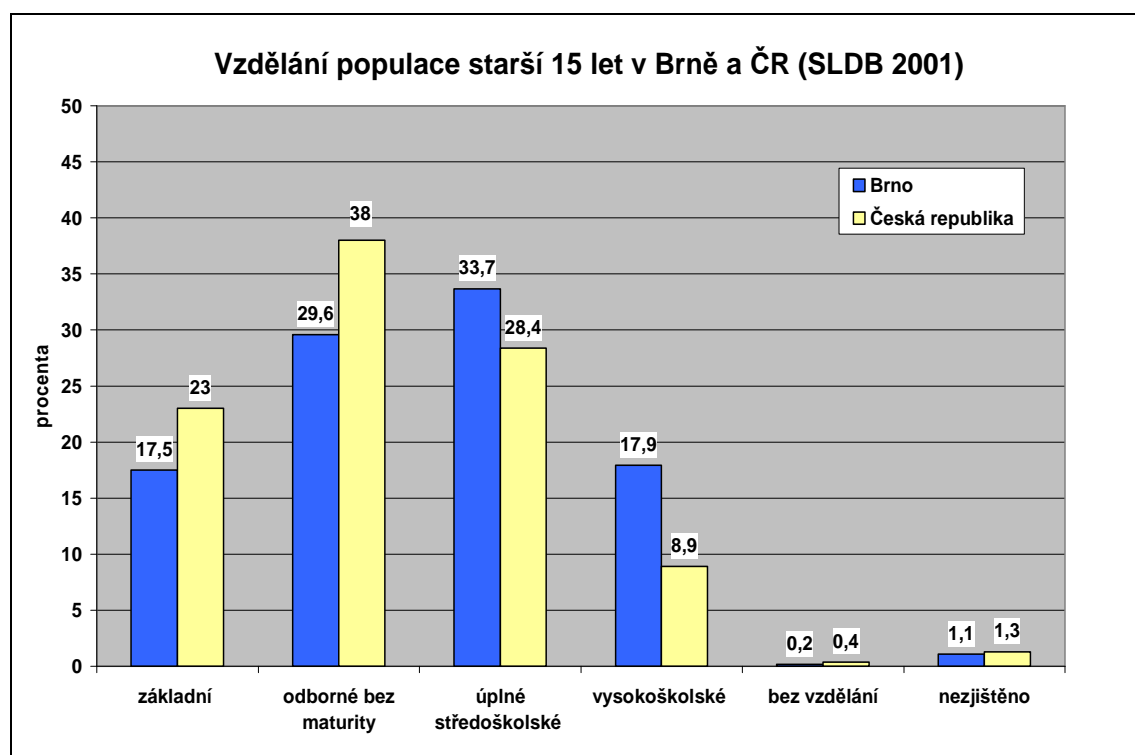
3.8 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je charakteristická svou všeobecnou platností. Jedná se o analýzu, která zkoumá společenské, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické trendy a vlivy.

3.8.1 Sociální faktory

V nejbližších letech se očekává, že stejně jako v jiných městech České republiky, bude pokračovat proces populačního stárnutí. Významným rysem bude nárůst podílu seniorské populace (věk nad 65 let) v příštích desetiletích. Podle predikcí Českého statistického úřadu (32) se nynější, přibližně 15-ti procentní podíl této věkové skupiny, v populaci rozšíří na celou třetinu v roce 2050. Tato skutečnost bude mít vliv také na marketingovou činnost, jelikož tímto dojde ke změně podílu typů zákazníků.

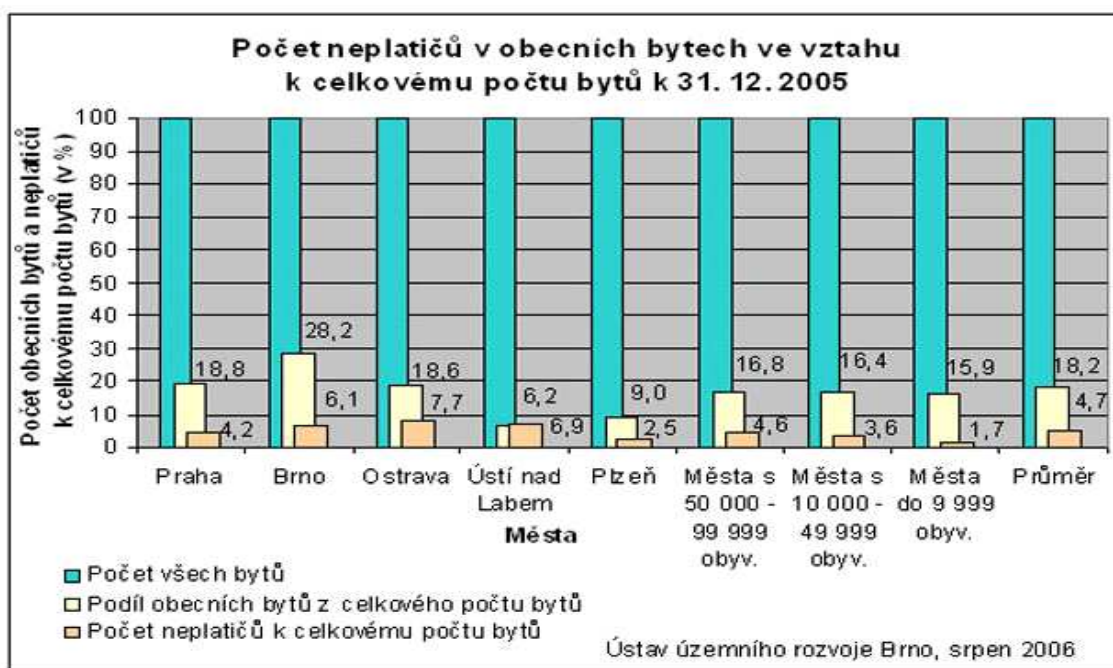
Z hlediska podnikové personalistiky se jeví výhodná struktura vzdělanosti obyvatel Brna. Z následující tabulky je zřejmé, že se v Brně nachází o téměř deset procent větší podíl vysokoškolsky kvalifikovaných lidí oproti celorepublikovému průměru.



Zdroj: ČSÚ (49)

Obrázek 15 Vzdělanost populace v Brně a v ČR

Solventnost a platební morálka obyvatel Brna ve srovnání s jinými českými městy je relativně dobrá – jak ukazuje následující graf.



Zdroj: Ústav územního rozvoje Brno (46)

Obrázek 16 Počty neplatičů

Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji dosahovala podle údajů Českého statistického úřadu v prosinci roku 2006: 8,82 %, tedy pátá nejvyšší mezi kraji. (z celkového počtu čtrnácti krajů) Nezaměstnanost v okrese Brno-město má v posledních letech klesající tendenci, v meziročním porovnání klesla o 1,39 procenta (23)

3.8.2 Legislativní faktory

Na způsoby výroby tepla má vliv jak nařízení Evropské unie, která usiluje o větší používání biopaliv, tak (od toho faktu odvozená) státní legislativní opatření. Státní dozor nad teplárenstvím v České republice zajišťuje Energetický regulační úřad.

(Energetický regulační úřad je od 4. května 2004 členem Rady evropských energetických regulátorů (Council of European Energy Regulators) (50), což je soukromá nezisková asociace evropských energetických regulátorů podléhající belgickému právu.)

O podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích pojednává energetický zákon č. 458/2000 Sb., Tento zákon byl schválen 28.11.2000 s účinností od 1.1.2001. (Novelizace energetického zákona jsou: 262/2002 Sb.,

151/2002 Sb., 278/2003 Sb., 356/2003 Sb., 670/2004 Sb., 342/2006 Sb., 186/2006 Sb.).
(32)

Od roku 2005 platí v zemích Evropské unie nový systém regulace emisí oxidu uhličitého. Emisní povolenky obdrželo přibližně 12 tisíc největších zdrojů znečištění, z toho 436 z nich se nachází v České republice. S emisními povolenkami lze obchodovat. Tržní cena na energetické burze EEX se nyní pohybuje okolo 25 eur za tunu oxidu uhličitého(22.4.2007). (12)

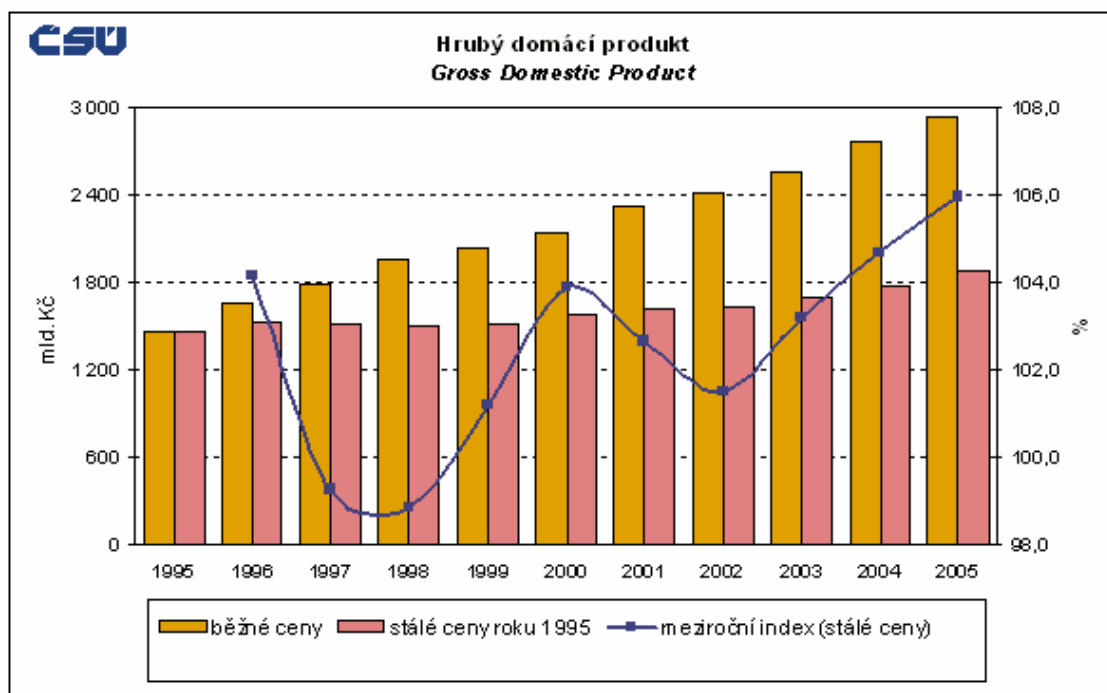
Česká vláda původně požadovala na období let 2005 až 2007 povolenky na 107,88 milionu tun emisí ročně. Pod nátlakem Evropské komise byl letos v dubnu dojednán kompromis, který ČR přiděluje povolenky k emisím 97,6 milionu tun oxidu uhličitého za rok, tedy o 9,5 procenta méně, než česká vláda původně požadovala. Emise českých průmyslových podniků a elektráren v loňském roce činily 90,36 milionu tun.

Na základě zákona č. 695/2004 Sb., o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů Ministerstvo životního prostředí společnosti Tepelné zásobování Brno, a.s. udělilo „povolení“ na emise skleníkových plynů z výtopny Kamený vrch. Jedna povolenka je rovna jedné tuně emise CO₂. Povolenky jsou volně obchodovatelné prostřednictvím operátora trhu s elektřinou. Například přidělený počet povolenek od Ministerstva životního prostředí za rok 2005 byl 10 494 ks (oceněno na 6 589 794 Kč) Ve skutečnosti bylo za rok 2005 spotřebováno 10 061 povolenek. (oceněno na 6 317 888 Kč)

3.8.3 Ekonomické faktory

Ekonomická situace se v České republice v posledních měsících stále zlepšuje. Index ekonomické svobody (9) v roce 2007 dosahuje již 69,68 %, což uděluje Česku 31. místo ze 157 sledovaných zemí. Tvorba tohoto indexu vychází z úrovně obchodní politiky, daňové zátěže, měnové stability, toku kapitálu, zahraničních investic, mezd, cen, vlastnických práv, regulace a černé ekonomiky.

Solidní výkon české ekonomiky potvrzuje také meziroční růst HDP. (20)



Zdroj ČSÚ (16)

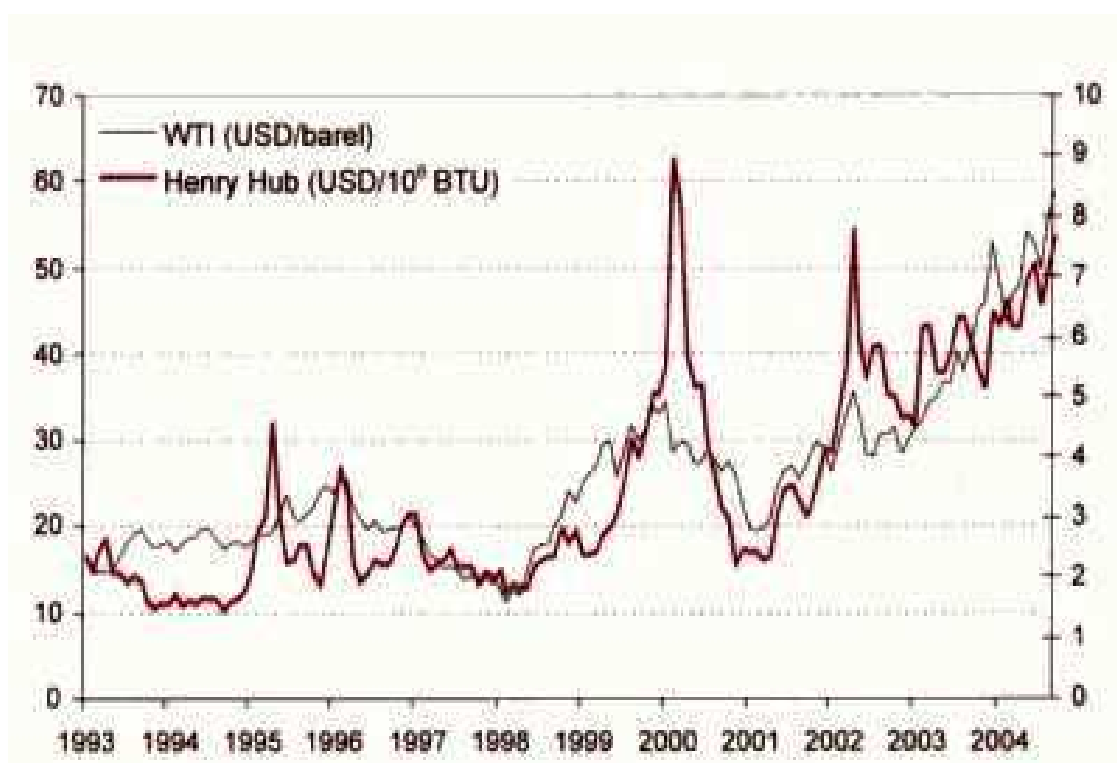
Obrázek 17 Vývoj HDP

Predikce klesající inflace, která předurčuje stabilní ekonomické podmínky:



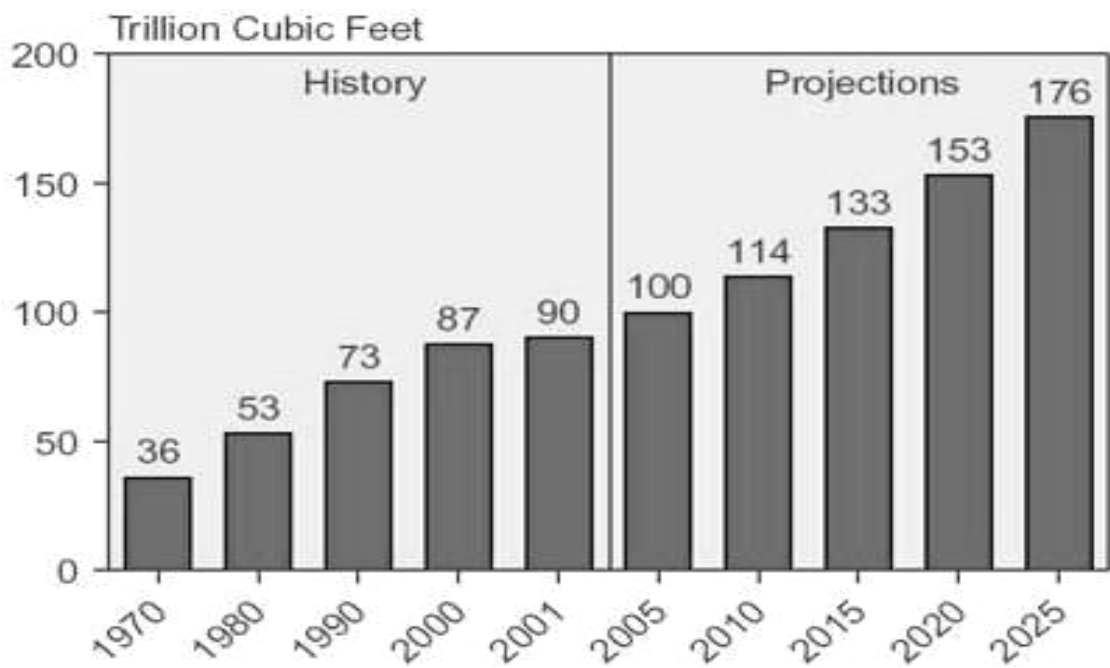
Obrázek 18 Vývoj inflace (včetně predikce)

Společnost Tepelné zásobování Brno, a.s. je v současnosti závislá na dodávkách plynu. (Monopolním distributorem plynu je v regionu společnost RWE Transgas). Zemní plyn patří k tzv. fosilním palivům, jejichž světové zásoby nejsou nevytěžitelné. K tomu přibývá faktor sílící poptávky po fosilních palivech vlivem sílícího průmyslu rozvojových zemí, předně Indie a Číny. Z těchto důvodů lze očekávat v budoucích letech stálý růst cen tohoto média a ve svém důsledku také růst ceny tepelné energie a teplé vody v Brně.



Zdroj: Tzb-info.cz (47)

Obrázek 19 Vývoj cen ropy (WTI) a zemního plynu (Henry Hub)

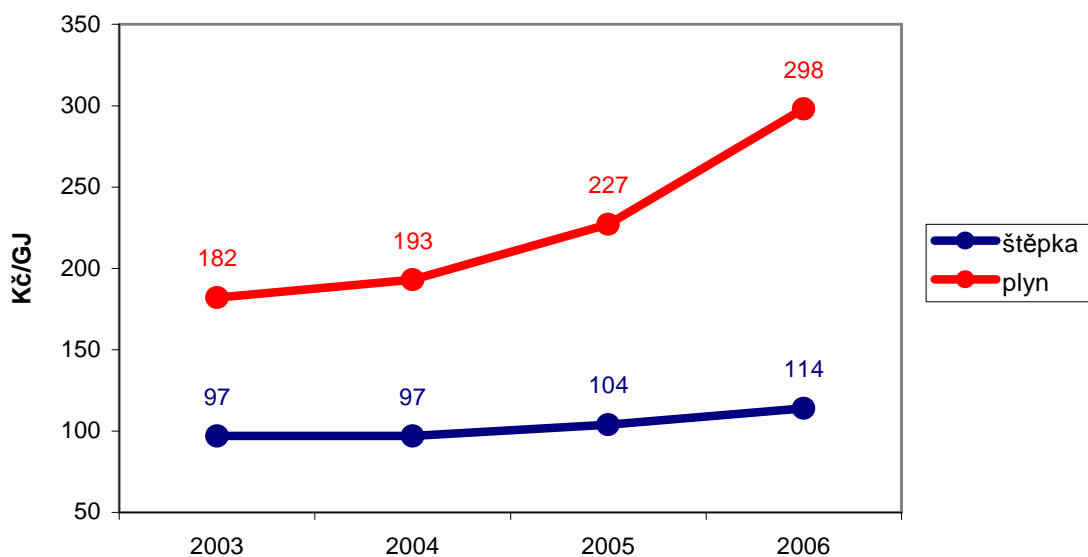


Zdroj: EIA (Energy Information Administration (44)

Obrázek 20 Vývoj poptávky po zemním plynu ve světě (včetně predikce)

Očekává se tedy, že poptávka po plynu ve světě bude mít zvyšující se tendenci.

Finanční i ekologicky výhodnou variantu představují biopaliva- jak dokazuje následující graf.



Zdroj: TEZA (17)

Obrázek 21 Vývoj cen štěpky a plynu na blokových plynových kotelnách

Z ekonomického hlediska se zde dále nabízí možnost využití, v současnosti ještě výhodného paliva, hnědého uhlí. Provoz kotlů na hnědé uhlí je ovšem dosti neekologický pro vysoké hodnoty emisí. Dále se očekává od ledna 2008 zdražení tuhých paliv o 10% (včetně hnědého uhlí) vlivem zavedení ekologické daně. Opět je zde krátkodobější perspektiva vyčerpatelné suroviny.

3.8.4 Politické faktory

Z těchto faktorů je významná evropská, celostátní i městská politická situace.

Tepelná energie je zatížena sníženou pětiprocentní sazbou DPH. České republice se v rámci EU podařilo (ve spolupráci s dalšími státy s rozvinutými systémy dálkového zásobování teplem) prosadit podmínky pro zachování snížené sazby DPH u tepelné energie na neomezenou dobu.

Evropská komise stanovila minimální platby daní na výrobu elektřiny a tepla z uhlí a ropných produktů ekologické daňové reformy, která má být v Česku zavedena od 1. ledna 2008.

Úspěch ekologicky zaměřené Strany zelených v parlamentních volbách v roce 2006 zajistil straně účast v poslanecké sněmovně (6 poslaneckých křesel). Dosavadní státní energetická koncepce, tlak ze strany Evropské unie a volební úspěch strany zelených předurčují stále větší podporu využívání paliv náležející do kategorie obnovitelných zdrojů energie. V současnosti je cílem energetické koncepce České republiky dosáhnout do roku 2010 minimálně šesti procentní podíl spotřeby primárních zdrojů z obnovitelných zdrojů energie. (A 8% podíl OZE při výrobě elektřiny) (30)

V komunálních volbách v roce 2006 zvítězil na post primátora města Brna kandidát ČSSD Roman Onderka, který usiluje o udržení ceny tepelné energie na nejnižší úrovni. Tímto postojem ovšem předurčuje omezení investic do modernizace systému centrálního zásobování teplem pro město Brno.

3.8.5 Technologické faktory

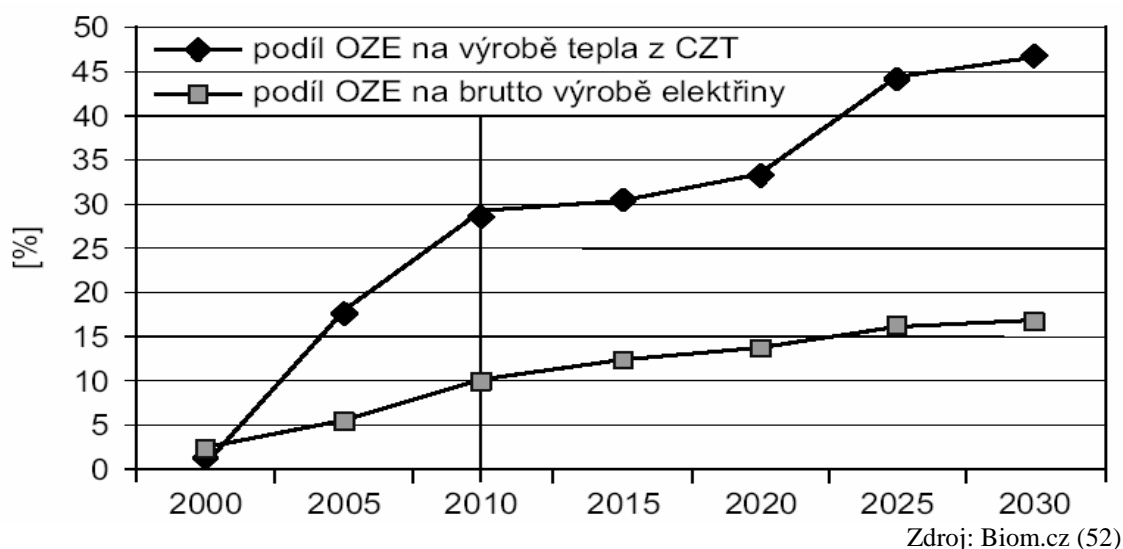
Jak z hlediska ekologického, tak z hlediska technologického se vývoj v současné době ubírá směrem k využívání obnovitelných zdrojů energie. Výhodou substituce fosilních paliv biomasou je omezení vlivu člověka na skleníkový efekt, velmi nízké emise oxidu siřičitého, menší problémy při nakládání s popelem, využití nevyužité půdy a úspory fosilních paliv.

Energetická koncepce města Brna (11) rovněž podporuje rozvoj využívání obnovitelných zdrojů energie pro jejich cenu a z jejich využití plynoucí nezávislost na cizích zdrojích.

V soustavách centralizovaného vytápění je pak trendem automatizované řízení zdrojů bez přítomnosti obsluhy. Systém vede ke snížení nákladů v podobě nižšího potřebného počtu pracovních sil.

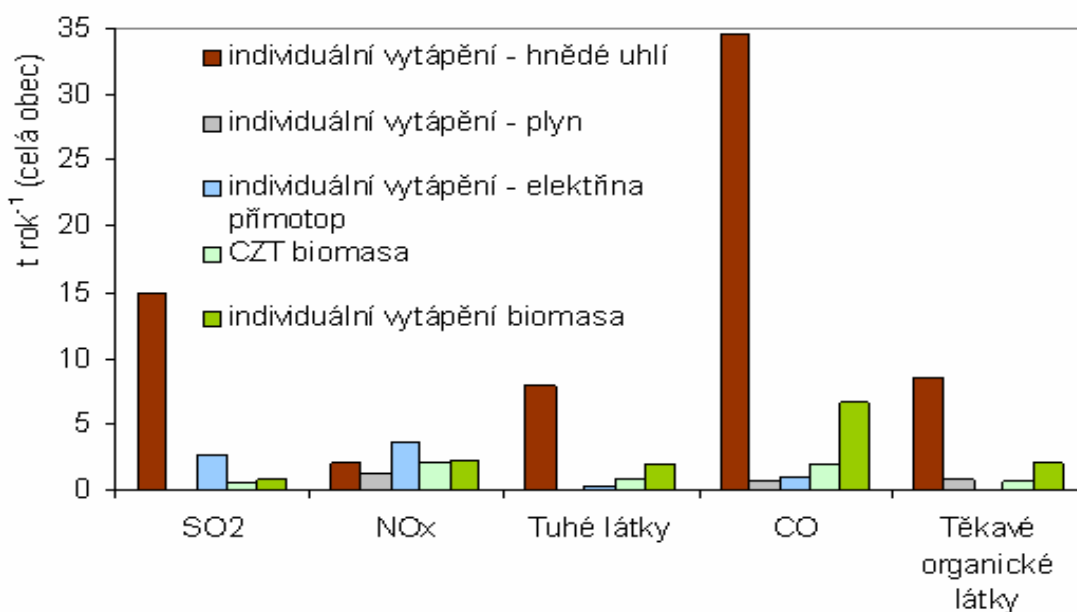
3.8.6 Ekologické faktory

V souvislosti se zhoršujícím se životním prostředím, dochází v posledních letech ke stále většímu ekologickému cítění obyvatelstva. Na ochranu životního prostředí se zaměřuje také Evropská unie a potažmo tedy i Česká republika. Plány a studie energeticko-enviromentální politiky ČR jsou obsaženy v dokumentech Státní energetické koncepce České republiky. V koncepci (1) se počítá s mírným nárůstem spotřeby zemního plynu, řádově o několik málo procent, který je v současné době předním energetickým palivem pro Brno, a s podstatným zvýšením podílu spalováním obnovitelných zdrojů energie pro energetické účely.



Obrázek 22 Odhad spalování OZE

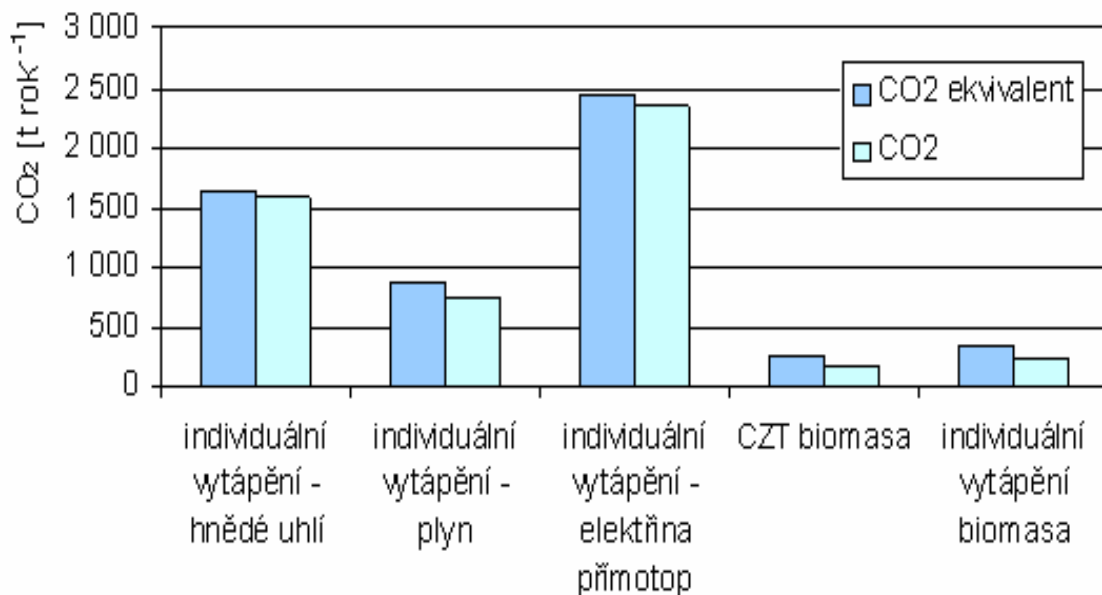
Následující graf zobrazuje produkci emisí nejčastěji sledovaných látek podle způsobu vytápění. Také z této studie, kterou poskytl Öko-Institut v Darmstadtu společně s vysokou školou v Kasselu na zadání Hessenského ministerstva životního prostředí, vyplývá, že bude-li budoucnost patřit biopalivům, pak systémy centralizovaného zásobování teplem budou zastávat roli dodavatele ekologického tepla.



Zdroj: Öko-Institut, Darmstadt (19)

Obrázek 23 Produkce emisí podle způsobu vytápění

U oxidu uhličitého, zodpovědného za oteplování jsou hodnoty rovněž nejnižší u biomasy, která je spalována v CZT.



Zdroj: Öko-Institut, Darmstadt (19)

Obrázek 24 Produkce emisí CO₂ podle způsobu vytápění

Přestože je v současné době potenciál zbytkové biomasy poměrně vysoký, očekává se však, že bude stagnovat. Dle odhadů Biom CZ (52) bude již v roce 2010 podíl cíleně pěstované biomasy tvořit cca 47 % dostupného potenciálu.

3.9 Souhrn nedostatků současného stavu

Při analýze produktu byly zjištěny nedostatky, které způsobují časové i finanční zatížení na straně zákazníka. Společnost neposkytuje službu dálkových odečtů. Tento fakt implikuje nutnost manuálního odečtu stavu měřidel. Není zde také plně využit potenciál nepřetržité pohotovostní služby.

Z průzkumu spokojenosti zákazníků je zřejmé přání zákazníků zvýšit úroveň podrobností celkového vyúčtování. S tímto rovněž částečně souvisí problematika jednosložkové ceny tepla, která přináší v případě velmi chladného počasí zisky dodavateli a ztráty zákazníkovi, kdy se v případě velmi teplého počasí se nevýhodný poměr obrací. Tento způsob zapříčiňuje nerovnoměrné rozložení plateb a méně přehledné účtování zákazníkům. Vysoká cena vstupní suroviny (plynu) rovněž předurčuje zákaznickou nespokojenost vyvolanou vyšší cenou tepla.

V oblasti distribuce byly shledány nedostatky jako jsou místy starší a předimenzované rozvody, s čímž rovněž souvisejí vyšší tepelné ztráty vlivem rozsáhlých rozvodů s horkým médiem.

Z marketingového průzkumu vyplývá jistá nespokojenost s produktem firmy, nedostatečná informovanost zákazníku o činnosti společnosti, nízká informovanost o reálných možnostech alternativních zdrojů energie a nízké povědomí o ekologickém způsobu výroby v zařízeních CZT.

Analýzou lidského faktoru byl shledán nedostatek v podobě stížnosti na nevstřícný přístup zaneprázdněných techniků při poskytování provozních informací zákazníkům.

4 NÁVRH ROZVOJE MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ TEZA

4.1 Návrh na zkvalitnění parametrů produktu

4.1.1 Diverzifikace poskytovaných služeb

Rozšíření nabídky poskytovaných služeb

Jelikož si zákazník přeje minimální množství starostí, doporučuji, aby mu firma vycházela vstříc vyšší úrovní komplexnosti poskytovaných služeb a tím také přispívala k jeho spokojenosti. Jednoduché výkony - jako je například úklid v domě, výměna žárovek, nebo vedení informační nástěnky, mohou dobře posloužit při utváření lepšího vztahu k firmě a lepší informovanosti o její činnosti.

Dále doporučuji (postupně) zavést tzv. dálkové odečty (37). Jedná se o systém, kdy měřidla v jednotlivých objektech komunikují s ústřednou pomocí radiových převodníků automaticky bez nutné přítomnosti člověka. V poslední době nachází uplatnění bezdrátových technologií s využitím rádiových vln, infračerveného záření apod. Další možností jsou samoodečty realizované elektronicky prostřednictvím internetu, což ovšem vyžaduje zavedení efektivního systému kontroly. Zde by bylo možno uplatnit profesionální softwarový CRM systém.

Využití potenciálu havarijní služby

Společnost TEZA poskytuje svým zákazníkům nepřetržitou havarijní službu. Tuto skutečnost je účelné zdůrazňovat pro její významnou konkurenční výhodu oproti menším konkurenčním společnostem. Pro zvýšení efektivnosti využití této služby doporučuji, aby firma poskytovala službu nepřetržité pohotovosti také jiným společnostem, které nejsou oborovými konkurenty. Navrhovaný „pronájem služby“ by vedl k vyšším tržbám společnosti.

Využití kapitálového potenciálu

TEZA nabízí profesionální služby v oblasti vytápění. Jelikož se jedná o kapitálově silnou a důvěryhodnou společnost, doporučuji více využít tento potenciál v oblasti aktivní a atraktivní nabídky produktů (také na splátky) v místech výstavby nových bytů. Při výkonu této činnosti si firma zároveň vytváří své budoucí zákazníky, kterými se stávají noví majitelé (nájemníci) bytů. Jelikož je v současné době velmi vysoká poptávka po nových bytech v Brně a okolí, má tento záměr opodstatněný důvod.

4. 1. 2 Ekologičtější produkce

V analytické části diplomové práce byly popsány ekonomické, legislativní, technologické a ekologické okolnosti produkce. Perspektivu mají moderní, podporované a ekologické varianty, které rovněž doporučuji zvážit. Jedná se o například následující řešení:

KVET

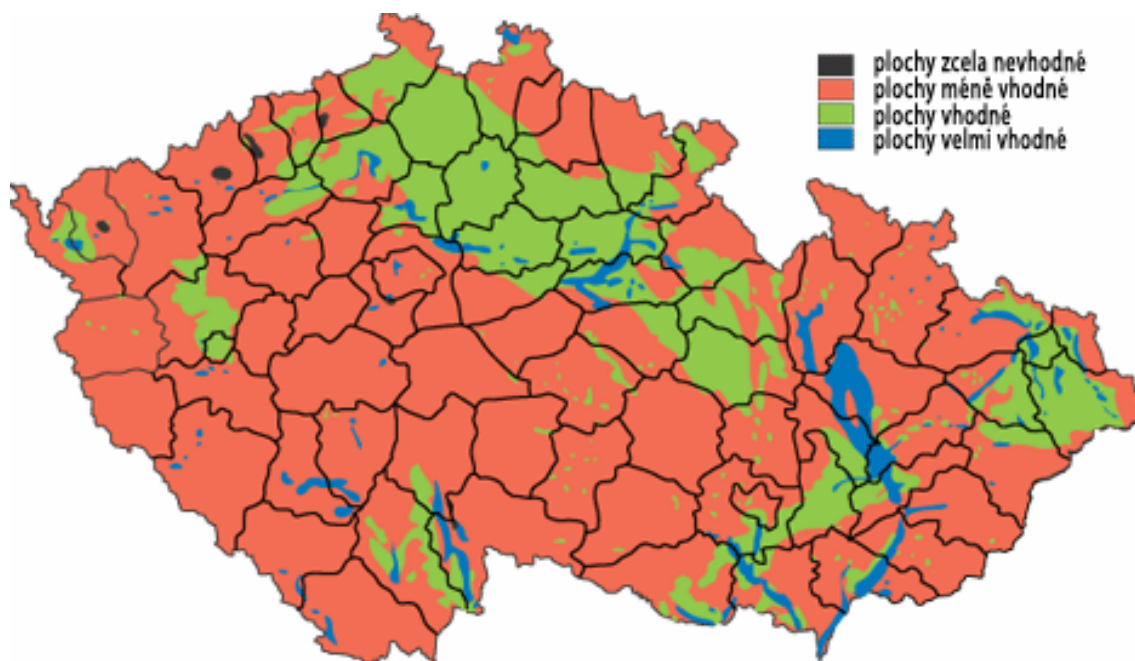
Moderní a z ekonomického hlediska vysoce účinný způsob výroby tepla je kombinovaná výroba elektřiny a tepla (KVET) Tento způsob výroby umožňuje lepší využití potenciálu paliva. KVET je podporována státem formou daňových úlev. Kogenerační jednotky jsou v současné době v TEZA navrhovány a instalovány.

Využití (odpadního) tepla JE Dukovany

Další možností alternativního zdroje tepelné energie pro vytápění představuje distribuce tepla z jaderné elektrárny Dukovany. Výhodou této volby je využití odpadního tepla, které se uvolňuje při rozpadu jaderného paliva v elektrárně. Hrozbu zde může představovat relativně blízký konec životnosti elektrárny (podle projektu má být v roce 2015). Za určitých podmínek je ale možné prodloužit životnost JE Dukovany (42) ještě o dalších 30 let. Další nevýhodou varianty jsou její relativně vysoké investiční náklady, které by dosahovaly více než 5 miliard Kč. (11)

Využití geotermální energie

Další z možností podpory ekologického vytápění je také využití geotermálního tepla. Na území města Brna jsou možnosti využití nízkopotenciálního tepla a místa vhodná pro geotermální vrty. Využití tohoto tepla je podmíněno instalací tepelných čerpadel.



Zdroj: Magistrát města Plzně (2)

Obrázek 25 Možnosti využití geotermální energie v ČR

Obdobný projekt byl v roce 2002 realizován v Děčíně (investor Centrální zdroj Termo Děčín, a. s. Náklady tohoto projektu, včetně přípravných prací, geotermálního vrtu, stavby zdroje, distribuční soustavy a přivaděče pitné vody do městského vodojemu, přesáhly 550 milionů Kč. Výhodu představují poměrně nízké náklady při výrobě tepla. (Ceny tepla dosáhly asi 400 Kč/GJ bez DPH, přičemž se do budoucna nepočítá s jejich nárůstem díky nízkým palivovým nákladům). (15)

Využití solární energie

Sluneční energie je obecně vhodnější (vzhledem k nepříznivému rozložení výkonu v jednotlivých měsících) na výrobu elektrické energie než na vytápění. Použití solárních systémů v kombinaci s CZT možné ovšem je. Při realizaci blokových a síd-

lištních výtopen (pro vytápění a přípravu TV) s podporou solární energie se využívá sezónní akumulace sluneční energie. V literatuře (22) se ale o této možnosti uvažuje spíše jako o technologii zítřka. Dnes zatím nejsou tyto technologie plně konkurenceschopné a z důvodů dlouhých dob návratnosti a nutnosti použití záložního zdroje tepelné energie - doporučovány nejsou.

4.2 Návrh vylepšení cenové politiky

4.2.1 Zavedení dvousložkové ceny tepla

Jednou z možností, jak zprůhlednit tvorbu cen a zajistit rovnoměrnější rozložení plateb je zavedení dvousložkové ceny tepla.

Při dvousložkovém způsobu platby zákazník platí za připojení k tepelné soustavě a za připravenost dodavatele dodat teplo. Proměnná složka závisí na nákladech spojených s výrobou tepelné energie a odráží tedy skutečné množství tepla odebraného zákazníkem. Stálé náklady jsou rozúčtovány podle poměru se kterým se jednotlivá odběrná místa podílejí na celkových dodávkách tepla za srovnatelné období. Dodavatel tak může dobře přizpůsobit technologii dodávek, a tím i cenu, potřebám zákazníka. Pro uvedené přednosti tento způsob účtování doporučuji aplikovat.

4.2.2 Snížení ceny vlivem snížení nákladů

Využití podpory státu a EU

Operační program Životní prostředí Státního fondu životního prostředí ČR (26)

V roce 2007 bylo například prostřednictvím fondů EU přiděleno 0,67 mld. € na instalace větrných elektráren, aplikace technologií na využití odpadního tepla, zateplovacích systémů budov, výstavbu a rekonstrukci centrálních a blokových kotelen, insta-

laci obnovitelných zdrojů energie - zejména pro vytápění a přípravu teplé vody typu solárních systémů, kotlů na biomasu, tepelných čerpadel apod.

Úspory formou výnosů z investic

Investice do nových kotlů na biomasu

K výpočtu jsem použil metodu čisté současné hodnoty (NPV)

Doporučuji investici do kotlů na levnější a ekologičtější palivo – biomasu (dřevní štěpku).

Průměrná cena plynu v roce 2007: 286 Kč/GJ

Průměrná cena štěpky v roce 2007: 139 Kč/GJ

Rozdíl tedy činí 147 Kč/GJ, což je cca 50%

Pořizovací cena kotle na biomasu o výkonu 2 MW je cca 50 000 000 Kč

Roční úspora na palivu a daních činí cca 10 000 000 Kč

Diskontní sazba 8% ročně

Předpokládáme rovnoměrné zvyšování cen obou paliv.

Počítáme s životností kotle 20 let

Čistá současná hodnota investice, která představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů (v našem případě úspor) a nákladů na investici vychází:

$$ČSH = \frac{1-v^n}{i} = -50 + 10 \cdot \frac{1 - (\frac{1}{1+i})^n}{i} = -50 + 10 \cdot \frac{1 - (\frac{1}{1,08})^{20}}{0,08} = 48 \text{ mil}$$

Kde i - označuje úrokovou míru, n – počet let a v - odúročitele

Uspořená částka rovněž ovlivní cenovou hladinu produktů společnosti.

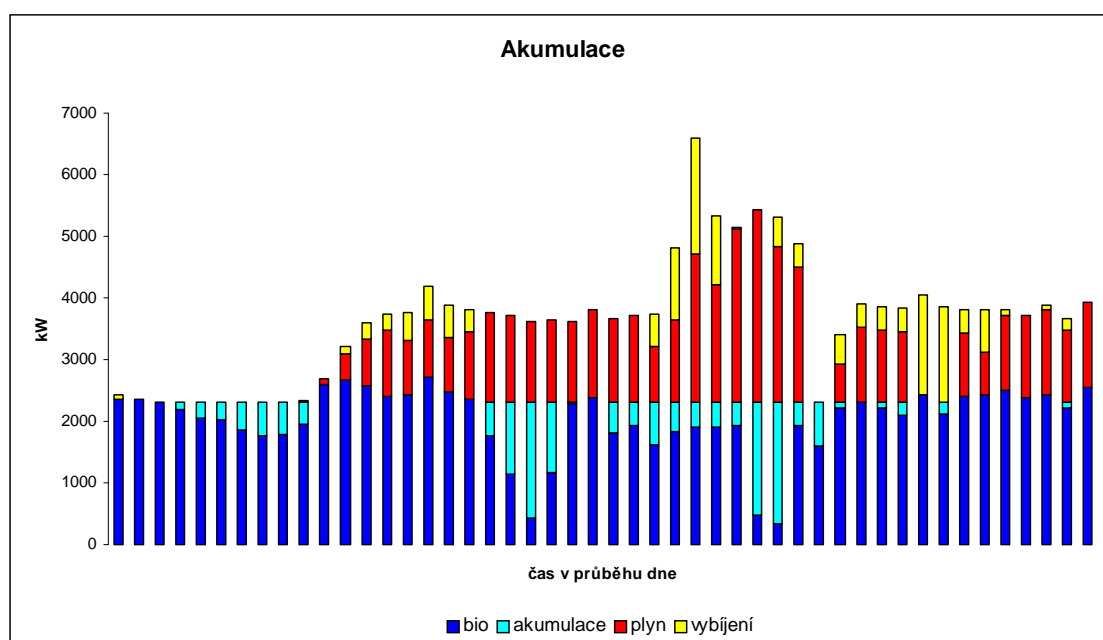
(Pozn. Výše uvedené hodnoty jsou odborné odhady)

Doporučuji pokračovat v investicích do instalace spalinových výměníků (Pro efektivnější využití vstupních surovin výrobního procesu vlivem omezení komínové ztráty) a

do KVVET (Opět moderní, státem podporovaný způsob pro efektivnější využití vstupní suroviny)

✚ Úspory spojené se změnou vstupní suroviny

Podstatou těchto úspor je spalování dřevní štěpky (biomasy) namísto plynu s využitím akumulace tepelné energie do potrubí při nízkém odběru tepla. Tento princip zobrazuje následující graf (obrázek 26):



Obrázek 26 Akumulace

Legenda:

bio	<i>celkový stávající výkon kotlů na biomasu</i>
akumulace	<i>možné zvýšení výkonů kotlů na biomasu pro akumulaci</i>
plyn	<i>celkový výkon kotlů na plyn</i>
vybíjení	<i>vybíjení akumulovaného tepla a tedy úspora plynu</i>

Současné možnosti akumulace do potrubí u zdroje na ul. Teyschlova jsou následující: při průměrné denní venkovní teplotě – 5°C činí úspora 1478 Kč. Úspora při tep-

lotě 0°C činí 2782 Kč. Úspora při teplotě 5°C činí 2332 Kč a úspora při teplotě 10°C činí 2393 Kč denně. (51)

V roce 2006 bylo 25 dnů s průměrnou denní teplotou – 5°C (přesněji od –7,5 do –2,5 °C). Dále potom 58 dnů s průměrnou teplotou 0°C (od –2,5 do 2,5 °C), 44 dnů s průměrnou teplotou 5°C (od 2,5 do 7,5 °C) a 60 dnů s průměrnou teplotou 10°C (od 7,5 do 12,5 °C). (Při vyšších venkovních teplotách nemá akumulace z finančního hlediska význam)

Finanční úspora pro rok 2006 je tedy rovna:

$$1478 * 25 + 2782 * 58 + 2332 * 44 + 2393 * 60 = 444 \text{ tis. Kč}$$

Možná roční úspora činí tedy cca 450 000 Kč

Pozn.: Další úspory je možno dosáhnout optimalizací provozů kotlů (plného vytížení kotlů na biomasu) Tato úspora by mohla navýšit stávající úsporu ještě cca o 50% (51)

Úspory na úkor komfortu zákazníka

Otevřeným problémem zůstává úspora plynoucí z omezení cirkulace teplé vody. Dle literatury (29) dosahují ztráty způsobené cirkulací TUV 50 až 60 %. Tuto záležitost doporučuji řešit individuálně, po konzultaci se zákazníkem. Obecně lze konstatovat, že v systémech s nižší spotřebou teplé vody je cirkulace méně efektivní.

Dobrovolné příspěvky na OZE

V oblasti celospolečenské podpory (a propagace) ekologické produkce navrhuji zavést dobrovolný příspěvek zákazníků na rozvoj OZE v rámci účtování spotřebovaného tepla.

4.3 Zefektivnění distribuce

4.3.1 Rekonstrukce distribuční soustavy

Pro snížení ztrát při distribuci tepla doporučuji pokračovat v rekonstrukci. Modernizace distribučních zařízení je velmi nákladná. Investice v této oblasti jsou žádoucí až po vypršení životnosti stávajících prostředků.

Při rekonstrukcích tepelných rozvodů doporučuji pokračovat v současném postupu, kdy jsou instalována předizolovaná potrubí. Tato potrubí jsou vybavená technologií, která umožňuje provádění kontrol úniků teplotnosné látky. Kontroly stavu potrubí a izolace jsou prováděny elektrickým měřením vodičů umístěných v horní vrstvě izolace. Měření odporu smyčky je základní kontrolou a je prováděno na všech předizolovaných rozvodech v souladu s interní směrnici.

Pro efektivnější distribuci teplé vody do domácností doporučuji nadále uplatňovat postupnou decentralizaci její přípravy blíže spotřebiteli.

Aby se předešlo nejasnostem ohledně spravedlivého účtování spotřeby v jednotlivých domech, doporučuji pokračovat ve stávající instalaci domovních předávacích stanic.

4.3.2 Využití potenciálu distribuční soustavy

Doporučuji využít zejména tepelně-akumulačních kapacit potrubních rozvodů. Akumulace s sebou přináší také finanční úsporu. Úspora je realizována v podobě nižšího opotřebení plynových kotlů (snížením počtu sepnutí kotlů) a úsporou plynu při použití s kotly na biomasu. Při vstupní ceně plynu 93 haléřů za kilowatthodinu a ceně štěpky 48 haléřů za kilowatthodinu tak dosáhneme cca 50% úspory na palivu pro akumulované teplo.

4.4 Zlepšení komunikace

4.4.1 Public relations

Se vznikem dynamického trhu, kdy rozhodování zákazníka při nákupu zboží a služeb vystupuje více do popředí, hraje kromě reklamy roli především působení na veřejné mínění neboli tzv. public relations.

Klíčovým sdělením by, dle mého doporučení, měla být prezentace značky TEZA jako tradiční, spolehlivé a progresivní značky.

Interní působení

Zlepšení vztahu zaměstnanců k firmě zvyšuje kultivace pracovního prostředí vhodným technickým vybavením a předpisy. Navrhuji proto zavedení vnitropodnikového časopisu, volbu atraktivního pracovního oděvu zaměstnanců, podporu práce v týmech, možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců a vyšší podíl zaměstnanců na tvorbě strategie.

Certifikát Bezpečný podnik

Pro zvýšení prestiže firmy v očích veřejnosti, obchodních partnerů a zaměstnanců doporučuji zvážit certifikát Bezpečný podnik. Certifikát umožňuje dosažení úrovně srovnatelné s úrovní v podnicích zemí Evropské unie (pomoc podnikům v plnění požadavků směrnic EU a českého práva). Realizace požadavků programu umožní zavést v organizaci efektivní systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci včetně ochrany životního prostředí (případně integrovaný systém řízení), začlenit oblast řízení bezpečnosti práce, ochrany zdraví a ochrany životního prostředí do stávajícího systému řízení organizace minimalizovat rizika poškození zdraví zaměstnanců, ztráty na životech a minimalizovat ztráty organizace v důsledku omezení možností vzniku mimořádných událostí, dosáhnout stavu, kdy bezpečnost a ochrana zdraví při práci a ochrana životního prostředí bude v rámci provozu organizace zajištěna v souladu s předpisy, dosáhnout vyšší úrovně BOZP v rámci celé organizace, zapojením všech zaměstnanců do plnění závazků stanovených v politice BOZP a cílech a tím docílit i větší ochrany

jejich zdraví, zvýšit úroveň pracovní kultury, pracovní a sociální pohody na pracovišti (snížení výskytu nemocí z povolání), dosáhnout úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ochrany životního prostředí. (5)

Externí působení

Působení by mělo utvářet obraz o cenové stabilitě, spolehlivosti, ekologickém zaměření, využíváním moderních technologií. Doporučuji rozvíjet partnerství s klienty (setkání se zákazníky), spolupráci s městským zastupitelstvem a podílení se na řešení regionálních problémů, podílení se na investicích pro veřejně prospěšné služby (nemocnice, školy), podporovat projekty s účastí veřejnosti, vytvářet prostor pro studentské práce, semináře odborníků, prosazovat zájmy firmy u zastupitelů města, prezentovat překlady zahraničních článků na internetu a pořádat výstavy, které by seznamovaly nejširší veřejnost s vývojem firmy, technologií apod.

Převážnou většinu článků v hromadných sdělovacích prostředcích doporučuji informativního charakteru, aby nebyly zřejmé jen negativní informace jako jsou při havárii zařízení nebo přerušení dodávky.

Zavedení časopisu

Navrhuji zavést časopis, který by informoval o ceně paliva, uváděl predikce cenové hladiny suroviny pro výrobu tepla, obsahoval různá doporučení, informace o optimální teplotě, informace o projektech, informace o sponzorovaných kulturních a společenských akcích apod. V časopise navrhuji předvést různé řešení zabezpečení tepelného zásobování pro nové zákazníky a zároveň možné technické vylepšení stávajícího stavu pro současné zákazníky.

K časopisu doporučuji interní verzi s důrazem na nové environmentální technologie, významné události společnosti, jubilea zaměstnanců a podobně. Pro potřeby podniku považuji za dostatečnou čtvrtletní formu tohoto časopisu.

Jako další vhodnou propagaci doporučuji publikování článků v regionálním tisku. Jedná se například o Brněnský deník, Haló Brno, Metro.

Sponzorství

Doporučuji také působit formou sponzorství a to s důrazem na takové směry a oblasti působení, které jsou pozitivně vnímány širokou veřejností a předně tou částí obyvatelstva, která je nejméně spokojena se službami firmy. Navrhuji zvážit sponzorství úspěšných sportovních družstev jako jsou například: Basketbalistky Gambrinusu SIKA Brno (vítězky Evropské ligy), volejbalistky VK KP Brno (vítězky extraligy družstev), plavci Kometa Brno (1. v plavecké lize -muži i ženy) (38)

Navrhuji také, aby společnost více projevovala snahu spoluvytvářet vysokou úroveň kulturního života, jež svým významem přináší městu Brnu i regionu jižní Moravy charakteristickou a hodnotu. Zde se může jednat o podporu akcí typu Mezinárodní hudební festival Moravský podzim apod.

Webový dotazník

Zákazníci oceňují projevený zájem o jejich názory a TEZA uvítá informace poskytnuté zákazníky. Zavedení dotazníku ohledně záležitosti týkající se provozu(nejlépe aktuální) na internetové stránky společnosti levně splní tyto podmínky.

Navrhuji dotazník například následující podoby:

**Uvítal(a) byste finanční úsporu u teplé vody, za předpokladu,
že by ale bylo nutno odpustit určité množství chladnější vody?
(vlivem omezení cirkulace)**

- ☐ **pokud se mi to finančně vyplatí, tak ano**
- ☐ **nejdříve na zkoušku**
- ☐ **v žádném případě**

Obrázek 27 Návrh dotazníku na web

Dotazy doporučuji postupně obměňovat a technicky zamezit možnosti opětovného hlasování.

4.4.2 Reklama

Jako klíčový cíl reklamy pro akciovou společnost TEZA doporučuji zviditelnění se občanům a zdůraznění spolehlivosti, bezpečnosti, ekologičnosti a komplexnosti poskytovaných služeb s apelem na bezstarostnost využívání služeb.

Uplatnění vlastního potenciálu

Nevyužitou plochu kotelen a výměníkových stanic doporučuji rovněž využít – a to pro umístění vlastních, nebo i cizích reklamních prostředků pro komunikaci s okolím. Při použití vlastní reklamy se bude jednat o efektivní úsporné řešení. V případě pronájmu této plochy potom o nový zdroj příjmů společnosti.

Účelná reklama v MHD

Jako další vhodný způsob zviditelnění značky doporučuji využití možnosti reklamních plakátů v dopravních prostředcích města Brna (DPMB). Tramvaje využívá ke své přepravě do zaměstnání převážně ta skupina obyvatel, která chce uspořit oproti využití pohodlnějšího avšak dražšího prostředku (automobilu). Jedná se tedy o skupinu, která nejspíše pocítí zvýšenou hladinu cen tepla.

Reklamu v dopravních prostředcích města Brna zajišťuje reklamní společnost SNIP & CO s r.o. (8)

Tabulka 6 Ceny reklam v MHD

 VNITŘNÍ PLAKÁTY A4, A3 VE VOZIDLECH MHD				
tramvaje • trolejbusy • autobusy				
Pronájem reklamních ploch za 1 ks (minimální množství 50 ks)				
B R N O	2 týdny	1 měsíc	každý další měsíc	instalace a odstranění
A4 svisle	70 Kč	80 Kč	70 Kč	8 Kč
A3 vodorovně	120 Kč	150 Kč	130 Kč	8 Kč

Zdroj: SNIP & CO s r.o. (8)

Aby bylo sdělení na co největším počtu míst a aby byla cena co nejnižší, doporučuji spíše malé letáky umístěné ve vnitřním prostoru tramvaje. (Vnější plakát na dopravním prostředku stojí cca 100 000 Kč jen zhotovení reklamy, navíc tento způsob prezentace je pro městský podnik příliš okázalý)

Roční pronájem 50 ks letáků s čtvrtletním obnovováním sdělení bude stát $50 \cdot 88 + 50 \cdot 11 \cdot 70 + 50 \cdot 3 \cdot 8 = 44\,100$ Kč, což činí 3 675 Kč měsíčně. Bylo by také vhodné, kdyby každá čtvrtletní série alespoň částečně korespondovala s obsahem aktuálního čísla časopisu.

Slogan

Aby se společnost lépe zapsala do povědomí společnosti, doporučuji prezentaci stálým doprovodným sloganem, který by o ni utvářel jasnou představu. Jelikož je pro nejširší veřejnost je ze všech výše jmenovaných vlastností nejdůležitější pohodlí navrhuji zvolit slogan například:

TEZA: ZNAČKA KOMFORTU VAŠEHO DOMOVA...

4.4.3 Podpora prodeje

Služby „zdarma“

Jako bonus za připojení objektu doporučuji nabídnout některou se stávajících, či nových služeb po určitý časový interval. Za tuto dobu si uživatelé služby zvyknou na daný komfort, což je bude motivovat k prodloužení poté již zpoplatněné služby. V této souvislosti doporučuji také spolupráci s orgány města.

Dárkové předměty

Ke každé zakázce lze darovat nějaký praktický předmět označený logem společnosti, což přispěje k lepšímu zviditelnění a propagaci značky.

4.4.4 Osobní prodej

V rámci osobního prodeje doporučuji zhotovit více verzí produktové dokumentace s verzí postupů údržby zařízení i pro neodborně vzdělané majitele a s nabídkou dalších služeb.

4.4.5 Přímý marketing

Televizní a rozhlasová forma propagace podniku je příliš finančně náročná, což považuji pro potřeby podniku nadbytečné. Doporučuji ale sestavit **katalog** služeb poskytovaných společností TEZA.

Doporučuji také aktivnější **oslovování investorů** a nabízení služeb společnosti v místech výstavby nových objektů.

4.5 Návrhy v oblasti lidského faktoru

Zaměstnanci mohou představovat silný prvek konkurenční výhody. Doporučuji tedy následující návrhy:

Odměny za spokojené zákazníky

Jako pozitivní stimul pro kvalitně odváděnou práci (předně pracovníků, kteří jsou v kontaktu s veřejností), doporučuji zavést odměny v případě nízkého počtu stížností, popřípadě (výše navrženým) průzkumem projevenou spokojenost.

Školení zaměstnanců

Dále doporučuji v této oblasti navrhnout příjem nových pracovníků na nově vybudovaná pracovní místa (operátor call centra, zvýšení počtu pracovníků investičního

oddělení) a školení stávajících pracovníků pro výkon nových služeb (úklid, informování zákazníků).

Pořízení Call-centra

Jelikož byly zaznamenány stížnosti na nevstřícný přístup zaneprázdněných techniků, navrhuji zavedení call-centra pro styk s odběrateli. Call centrum je specializované pracoviště, které slouží k hromadnému zpracování telefonních hovorů. Zde zákazníci vždy obdrží požadované informace od zkušeného operátora, který bude řešit záležitosti týkající se dodávky tepla a teplé užitkové vody, příp. problémů či reklamací apod. Aby byl operátor dobře připraven na technické otázky, doporučuji toto telefonické oddělení vybavit expertním systémem.

Prostřednictvím call-centra lze rovněž lépe poznat spokojenost a přání zákazníka a vyvolávat u něj lepší dojem při styku s podnikem. Aby se zamezilo opětovné nespokojenosti zákazníka, doporučuji tyto hovory (alespoň občas) nahrávat.

4.6 Přínosy navrhovaného řešení

4.6.1 Vyčíslitelné přínosy řešení

Využití potenciálu distribučního systému s roční úsporou 450 000 Kč

-úspora spočívá v optimalizaci provozu kotelny na Teyschlově ulici při využití distribuční soustavy jako akumulčního zásobníku.

Čistá současná hodnota doporučené investice 48 000 000 Kč

-investice do moderního výrobního zařízení (kotel na biomasu), které využívá levnější surovinu a jehož provoz je podporován a daňově zvýhodněn státem.

4.6.2 Nevyčíslitelné přínosy řešení

Zvýšení komfortu a spokojenosti zákazníků

-důsledek snížení časového zatížení na straně zákazníka, zavedení komfortního (a levného) způsobu dotazování zákazníků a řízení vztahů s veřejností.

Zvýšení konkurenceschopnosti

-snížením cen díky nižším provozním nákladům, čerpání dotací, pronájmu nepřetržité pohotovostní služby, pronájmu vlastních ploch pro reklamní účely, rentabilního investování a také díky vyšší komplexnosti poskytovaných služeb.

Zvýšení tržeb

- jako následek rozšířené nabídky produktu, využití přístupů přímého marketingu, řízení vztahů s veřejností.

Zlepšení image podniku

-vlivem cíleného řízení vztahů s veřejností.

Přínosy společnosti v oblasti ekologie

-využitím moderních, ekologických technologií.

Perspektivnější výhled budoucí existence podniku

-díky použití perspektivnějších technologií výroby (náhradou vyčerpateľných surovin za obnovitelné zdroje), zlepšení image podniku.

ZÁVĚR

Svou diplomovou práci jsem uvedl přehledem vývoje poznatků z oblasti výrobní a obchodní politiky s cílem poskytnout aktuální a ucelený výklad dané problematiky. Zaměřil jsem se přitom předně na aspekty související s aktuálními potřebami akciové společnosti Tepelné zásobování Brno, která patří mezi nejvýznamnější dodavatele v systému centrálního zásobování teplem ve městě Brně.

V analytické části diplomové práce jsem podrobněji zobrazil současnou situaci ve firmě a analyzoval stávající problémy v širším kontextu společenských, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických okolností, trendů a vlivů.

V návrhové části jsem definoval příležitosti pro další rozvoj a využití potenciálu firmy formou diverzifikace a zkvalitnění parametrů produktu. Zvýšení komfortu a spokojenosti zákazníků bude docíleno vyšší komplexností poskytovaných služeb (dálkovými odečty, zřízením call centra...), což také zmírní časové zatížení pro zákazníka a eliminuje počet stížností.

Realizace návrhů pro distribuční systém povedou k plnějšímu využití potenciálu tohoto systému a z toho plynoucím finančním úsporám.

Doporučení v oblasti cenové politiky eliminují nerovnoměrné rozložení plateb, zvyšují přehlednost vyúčtování zákazníkům a optimalizují růst nákladů. Uplatnění uvedených postupů pro snížení nákladů bude mít za následek snížení cen, což také zapříčiní vyšší konkurenceschopnost firmy.

Aplikace návrhů pro oblast public relations povede ke zvýšení informovanosti zákazníků o činnosti společnosti, ale rovněž o reálných možnostech alternativních zdrojů energie a o ekologickém způsobu výroby v zařízení CZT. Dále také ke zvýšení prestiže firmy v očích veřejnosti, obchodních partnerů a zaměstnanců.

Nezanedbatelným přínosem bude i větší ochrana zdraví zaměstnanců, vyšší úroveň pracovní kultury, bezpečnosti, pracovní a sociální pohody na pracovišti (s čímž souvisí snížení výskytu nemocí z povolání) a přínosy společnosti v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí.

Uplatnění doporučeného marketingového přístupu v místech výstavby nových bytů povede k zvýšení tržeb analyzované společnosti.

Vlivem vyššího využívání nevyčerpatelných zdrojů energie, zajistí aplikace uvedených doporučení také perspektivnější výhled pro budoucí existenci podniku..

Ve své práci jsem vypracoval návrh rozvoje marketingových činností firmy, se zaměřením na rozvoj komunikačního mixu. Součástí návrhu jsou návody na zkvalitnění podnikových procesů v oblasti lidského faktoru, cenové politiky, distribuce a parametrů produktu.

Cíle práce byly tedy splněny

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. *Aktualizace státní energetické koncepce ČR*. [s.l.] : [s.n.], 2003. 217 s.
2. *Analýza možnosti užití obnovitelných zdrojů energie* [online]. 2006 [cit. 2007-08-12]. Dostupný z WWW: <<http://info.plzen-city.cz/generel/documents/t3-a.html>>.
3. ANDERSEN, Arthur, et al. *Nejlepší řešení*. 1. vyd. Praha : PRAGMA, 1998. 222 s. ISBN: 80-7205-644-1.
4. BEDNÁŘ, František. *Management a marketing služeb*. 1. vyd. Brno : Janáčkova akademie múzických umění, 2002. 46 s. ISBN 80-85429-70-5.
5. *Bezpečný podnik - verze 2005* [online]. 2007 [cit. 2007-03-24]. Dostupný z WWW: <http://www.suip.cz/default/drvisapi.dll?MIval=/www/rubrika.html&v_prb_id=9&v_id_name=doc1&v_wdt=1>.
6. BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80 -7179-577-1.
7. BUREŠ, Ivan, ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka*. 2. vyd. .Praha : Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
8. *Ceník venkovní reklamy* [online]. 2007 [cit. 2007-04-04]. Dostupný z WWW: <http://www.snip-brno.cz/cenik/download/SNIP_cenik2007_Brno_72dpi.pdf>.
9. Česko je v první třetině prestižního žebříčku. *Lidové noviny*. 13.2.2007, XX, 37, s. 11. ISSN 1213-1385.
10. ČICHOVSKÝ, Ludvík , KAŠÍK, Milan . *Řízení vztahů se zákazníky a kvality : Moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha : Open University v České republice, 2003. 153 s. ISBN 80-86717-14-3.
11. *Energetická koncepce statutárního města Brna*. [s.l.] : [s.n.], 2005. 41 s.
12. *European Energy Exchange* [online]. 2007 [cit. 2007-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.eex.com/de/>>.
13. GLOGAR, Alois. *Jak děláme marketing*. 1. vyd. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
14. HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.

15. *Hospodaření energií využitím geotermální energie* [online]. 2004 [cit. 2007-04-22]. Dostupný z WWW:
<<http://www.infoenergie.cz/web/root/energy.php?nav01=38&nav02=258>>.
16. *Hrubý domácí produkt* [online]. 2007 [cit. 2007-10-10]. Dostupný z WWW:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ghdp030906_rok06.xls>.
17. Interní materiály TEZA
18. KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
19. KOTÍKOVÁ, Eliška . *Biomasa - centrální nebo individuální vytápění?* [online]. 2003 [cit. 2007-10-09]. Dostupný z WWW:
<<http://www.essentia.cz/index.php?obsah=6&id=72>>.
20. *Makroekonomické ukazatele* [online]. 2007 [cit. 2007-10-22]. Dostupný z WWW:
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLM AKRO200709.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLM AKRO200709.xls)>.
21. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 078-80-247-1911-5.
22. MATUŠKA, Tomáš. *Solární tepelná technika - technologie pro budoucnost* [online]. 2007 [cit. 2007-12-12]. Dostupný z WWW:
<www.eebw.cz/sbornik/lectures/27.pdf>.
23. *Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2006* [online]. 2007 [cit. 2007-04-29]. Dostupný z WWW:
<http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_jihomoravskem_kraji_k_31_prosinci_2006>.
24. Musíme znát předem pravidla, ale to se neděje . *Technický týdeník*. 1.1.2007, č. 6, s. 30. ISSN 0040-1064.
25. *Národní registr certifikovaných organizací* [online]. 2007 [cit. 2007-03-24]. Dostupný z WWW:
<<http://www.npj.cz/nrco/detail.asp?organizacnijednotka=157936>>.
26. NOVÁK, Libor. *Podpora ze strukturálních fondů EU na úspory energie a obnovitelné zdroje* [online]. 2007 [cit. 2007-10-20]. Dostupný z WWW:
<<http://www.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=4343&h=2&pl=49>>.

27. *Obslužné rajóny* [online]. 2006 [cit. 2007-10-10]. Dostupný z WWW:
<<http://www.tezabrno.cz/rajony/rajony.htm>>.
28. *O městě - Geografické údaje a obyvatelstvo* [online]. 2005 [cit. 2007-04-04].
Dostupný z WWW:
<<http://www.brno.cz/index.php?nav01=2222&nav02=8&nav03=1171>>.
29. *Ohřev teplé užitkové vody* [online]. 2007 [cit. 2007-10-21]. Dostupný z WWW:
<<http://hestia.energetika.cz/encyklopedie/7.htm>>.
30. *Operační program Životní prostředí pro roky 2007-2013*. Praha : [s.n.], 2007.
160 s.
31. PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 247 s. ISBN
80-7169-276-X.
32. *Právní předpisy v elektroenergetice a teplárenství* [online]. 2005 [cit. 2007-04-
22]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument1169.html>>.
33. *Projekce obyvatelstva ČR do roku 2050* [online]. 2006 [cit. 2007-11-22]. Do-
stupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4020-03>>.
34. *Psychologie reklamy* [online]. 2007 [cit. 2007-10-22]. Dostupný z WWW:
<<http://home.zcu.cz/~kutilka/Novy1.html>>.
35. *Public relations - Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2007 [cit. 2007-
03-22]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations>.
36. *Rozdělení rolí v rodině* [online]. 2003 [cit. 2007-04-04]. Dostupný z WWW:
<www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100172s_ov30204c.pdf>.
37. *Služba zákazníkům - dálkové odečty* [online]. 2004 [cit. 2007-03-24]. Dostupný
z WWW:
<[http://www.spoluproprahu.cz/\(bxjzim45qza42w55ukf1tr45\)/default.aspx?id=527&ido=403&sh=-675815464](http://www.spoluproprahu.cz/(bxjzim45qza42w55ukf1tr45)/default.aspx?id=527&ido=403&sh=-675815464)>.
38. *Sportovní hvězdy města Brna* [online]. 2007 [cit. 2007-04-04]. Dostupný
z WWW: <http://www.galantbrno.cz/shmb_uvod.php?r=4>.
39. *Spotřebitelské ceny v ČR* [online]. 2007 [cit. 2007-12-10]. Dostupný z WWW:
<<http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/inflace.html>>.
40. *Srovnávací kalkulace* [online]. 2007 [cit. 2007-10-10]. Dostupný z WWW:
<<http://www.tezabrno.cz/SrovKalk.xls>>.

41. SVOBODA, Václav . *Public relations*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 240 s. ISBN 80-247-0564-8.
42. ŠIMOVÁ. *Dukovany pojedou déle, věří firma ČEZ* [online]. 2007 [cit. 2007-10-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekolist.cz/clanek.shtml?x=2046244>>.
43. TOMEK, Gustav, et al. *Marketing v energetice*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 246 s. ISBN 80-247-0370-x.
44. *Two possible natural gas crises* [online]. 2004 [cit. 2007-08-20]. Dostupný z WWW: <<http://planetforlife.com/gascrisis/gaspolitics.html>>.
45. *Výroční zpráva 2006* [online]. 2006 [cit. 2007-10-25]. Dostupný z WWW: <http://www.tezabrno.cz/vs_akt/vz2006/vz2006.htm>.
46. *Výsledky dotazníkové akce o změnách v obecním bytovém fondu ve vybraných městech* [online]. 2006 [cit. 2007-09-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.uur.cz/default.asp?ID=1648>>.
47. *Vývoj cen paliv, elektrické energie a tepla* [online]. 2006 [cit. 2007-10-10]. Dostupný z WWW: < <http://www.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=3208&h=3> >.
48. *Vývoz služeb - nevyužitý potenciál* [online]. 2007 [cit. 2007-06-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/sluzby-na-vnitrim-trhu-eu/vyvoz-sluzeb-nevuzity-potencial/1001641/44137/>>.
49. *Vzdělanost a školství* [online]. 2007 [cit. 2007-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.brno.cz/index.php?nav01=112&nav02=1627&nav03=1633>>.
50. *Welcome to the Council of European Energy Regulators* [online]. 2007 [cit. 2007-04-29]. Text je v angličtině. Dostupný z WWW: <http://www.ceer-eu.org/portal/page/portal/CEER_HOME>.
51. ZABLOUDIL, Ivo. *Úspory z akumulace - Teyschlova*. 2007, s. 8. (interní materiál TEZA).
52. ZELENÝ, Vladimír: *Fytoenergetika ve Státní energetické koncepci ČR*. Biom.cz [online]. 2004-06-28 [cit. 2007-12-12]. Dostupné z WWW: <<http://biom.cz/index.shtml?x=187811>>. ISSN: 1801-2655.

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1 Podíl služeb na HDP, zaměstnanosti a exportu	18
Tabulka 2 Přehled provozovaných zdrojů k 31.12.2006	32
Tabulka 3 Cena tepla za GJ (včetně DPH) pro plynové kotelny	36
Tabulka 4 Cena tepla za GJ (včetně DPH) pro výměňkové stanice	37
Tabulka 5 Substituty	50
Tabulka 6 Ceny reklam v MHD	73

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 Skladba ceny tepla z blokových plynových kotelen	35
Obrázek 2 Skladba ceny tepla z centrálních výměňkových stanic	36
Obrázek 3 Struktura nákladů a výnosů	37
Obrázek 4 Zájem zákazníků o přesnější vyúčtování	38
Obrázek 5 Rozdělení zásobovaných oblastí do jednotlivých rajónů	40
Obrázek 6 Nespokojenost s dodavatelem TEZA	41
Obrázek 7 Spokojenost s dodavatelem TEZA podle pohlaví	42
Obrázek 8 Preference typu vytápění	43
Obrázek 9 Míra povědomí o TEZA	43
Obrázek 10 Míra pohodlnosti zdrojů dle odběratelů	44
Obrázek 11 Graf preference vytápění	44
Obrázek 12 Palivo budoucnosti dle odběratelů	45
Obrázek 13 Ekologické vytápění dle odběratelů	45
Obrázek 14 Skladba a struktury zaměstnanců	47
Obrázek 15 Vzdělanost populace v Brně a v ČR.....	51
Obrázek 16 Počty neplatičů	52
Obrázek 17 Vývoj HDP	54
Obrázek 18 Vývoj inflace (včetně predikce)	54
Obrázek 19 Vývoj cen ropy (WTI) a zemního plynu (Henry Hub).....	55
Obrázek 20 Vývoj poptávky po zemním plynu ve světě (včetně predikce)	56
Obrázek 21 Vývoj cen štěpky a plynu na blokových plynových kotelnách.....	56

Obrázek 22 Odhad spalování OZE	59
Obrázek 23 Produkce emisí podle způsobu vytápění	59
Obrázek 24 Produkce emisí CO ₂ podle způsobu vytápění.....	60
Obrázek 25 Možnosti využití geotermální energie v ČR	64
Obrázek 26 Akumulace	67
Obrázek 27 Návrh dotazníku na web.....	72

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CRM	Customer Relationship Management (Informační systém pro řízení vztahů se zákazníky)
CZT	Centrální zdroj tepla
DPH	Daň z přidané hodnoty
DŘZ	Dispečerský systém řízení zdrojů
EEX	European Energy Exchange (Evropská energetická burza)
EU	Evropská Unie
GJ	Gigajoule (fyzikální jednotka)
HDP	Hrubý domácí produkt
HI-TECH	High technology (označení pro pokročilé technologie)
JE	Jaderná elektrárna
KVET	Kombinovaná výroba elektřiny a tepla
MaRT	Středisko měření a regulace
NPV	Net Present Value (Čistá současná hodnota)
OZE	Obnovitelné zdroje energie
PR	Public relations („Vztahy s veřejností“)
SV	Studená voda
TEZA	Tepelné zásobování Brno, a.s.
TQM	Total Quality Management (Implementace principů řízení jakosti ve všech podnikových procesech)
TV (TUV)	Teplá voda (Teplá užitková voda)
TZ	Technická zařízení
ÚT	Ústřední topení